

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému odměňování hráčů jako zdroje motivace v oblasti
pracovní - sportovních výkonů na různých hokejových úrovních ČR

Assessment of the Players' Remuneration System as a Source of Motivation in the
Field of Work - Sport Performance at Various Hockey Levels in the Czech Republic

Student:

Bc. Dominik Kafka

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dominik Kafka**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení systému odměňování hráčů jako zdroje motivace v oblasti
pracovně - sportovních výkonů na různých hokejových úrovních ČR
Assessment of the Players' Remuneration System as a Source of
Motivation in the Field of Work - Sport Performance at Various Hockey
Levels in the Czech Republic

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska odměňování
3. Odměňování hráčů jako zdroj motivace k pracovně - sportovnímu výkonu
4. Komparace odměňování na různých hokejových úrovních ČR
5. Zhodnocení výsledků výzkumu
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GAGNÉ, Marylène. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-979491-1.

HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



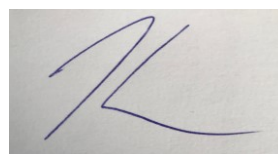
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

„Čestně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 22. dubna 2020

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, representing the name Dominik Kafka.

Bc. Dominik Kafka

Poděkování:

Chtěl bych velice poděkovat paní Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za všecken čas, který věnovala mi a mé práci, ochotu, poskytnuté odborné konzultace, cenné rady a připomínky které mi pomáhaly nejen při tvorbě této práce, ale i během mého navazujícího studia. Dále bych chtěl také poděkovat všem členům katedry Managementu za pozitivní přístup, ochotu a veškerou pomoc během mého studia. Další poděkování patří všem hokejovým hráčům, trenérům a manažerům, kteří mi věnovali čas a cenné informace při tvorbě mé diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska odměňování	6
2.1	Řízení lidských zdrojů	6
2.1.1	Personální administrativa, správa a personální řízení.....	7
2.1.2	Řízení lidských zdrojů	8
2.2	Systém odměňování zaměstnanců	8
2.3	Motivace zaměstnanců a její teorie	9
2.4	Motivace	9
2.4.1	Vnitřní motivace	10
2.4.2	Vnější motivace	11
2.4.3	Výkonová motivace	11
2.5	Sebedeterminační teorie	11
2.6	Teorie potřeby úspěchu	12
2.6.1	Osobnostní faktory	13
2.6.2	Situační faktory	13
2.6.3	Emoční reakce	14
2.6.4	Výkonové chování	14
2.7	Definice týmu	15
2.7.1	Budování týmu	15
2.7.2	Jak vytvořit efektivní tým	15
2.8	Organizace času.....	16
2.8.1	Jak řídit a organizovat svůj čas	17
2.8.2	Profesionální koncentrace.....	17
2.8.3	Rozpoznání důležitých a naléhavých věcí.....	18
2.9	Pracovní stres.....	19
2.10	Manažer ve sportu.....	20
2.10.1	Vrozené a získané vlastnosti a dovednosti manažera ve sportu	20
2.11	Hlavní problémy v současném managementu sportu	21
2.12	Sociologický výzkum	22
2.12.1	Rozhovor jako technika v sociologickém výzkumu.....	23
2.12.2	Dotazník jako technika sociologického výzkumu	24
3	Posouzení systému odměňování hráčů jako zdroje motivace v oblasti pracovně - sportovních výkonů na různých hokejových úrovních ČR	25
3.1	Analýza hokejových úrovní v ČR.....	25
3.1.1	Tipsport Extraliga ledního hokeje.....	25

3.1.2	Chance liga	28
3.1.3	2. Liga	31
4	Komparace odměňování na různých hokejových úrovních v ČR	35
4.1	<i>Rozhovory s hráči</i>	36
4.2	<i>Rozhovory s manažery</i>	64
4.3	<i>Rozhovory s trenéry</i>	83
5	Zhodnocení výsledků výzkumu	108
6	Návrhy a doporučení	110
7	Závěr	112
	Seznam použité literatury	114
	Seznam internetových zdrojů	116
	Seznam zkratk	117
	Seznam příloh	118

1 Úvod

Tato diplomová práce se bude zabývat posouzením systému odměňování hráčů jako zdroje motivace k pracovní – sportovnímu výkonu na různých hokejových úrovních ČR. Pro svou analýzu byly zvoleny tři nejvyšší hokejové ligy v ČR, jedná se o Extraligu, Chance ligu a 2. ligu, jelikož v dalších hokejových ligách v ČR se již nepobírá finanční odměna, takových hráčů je příliš málo, a proto jsou tyto ligy považovány za čistě amatérské.

V teoretické části bude poukázáno na teoretická východiska odměňování, problematiku motivace, týmů a managementu ve sportovním prostředí.

Tato práce má za cíl zjistit, jakým způsobem působí odměňování na motivaci hokejových hráčů k pracovní-sportovnímu výkonu na třech nejvyšších hokejových úrovních v České republice. Analýza a komparace byla provedena pomocí metody rozhovoru s hráči, manažery a trenéry. Výsledky byly poté přepsány a vloženy do tabulek a grafů. Poté následuje další analýza srovnání výsledků, to by mělo odhalit jaký pohled na odměňování mají hráči, manažeři a trenéři a jakým způsobem jsou tedy hráči motivováni vzhledem k jejich odměňování.

V další, praktické části jsou podrobně zanalyzovány všechny tři hokejové ligy, popsány jejich systémy a způsob chodu dané soutěže. K dosažení cíle výzkumu bylo provedeno rozsáhlé šetření pomocí metody rozhovoru s různými hráči, manažery a trenéry z různých klubů na různých úrovních napříč celé ČR, avšak kvůli současné situaci v souvislosti s celosvětovým rozšířením viru Covid – 19 svou účast ve výzkumu mnoho lidí odřeklo. Někteří byli přesto ochotní rozhovor poskytnout, proto několik rozhovorů proběhlo přes internet pomocí Facetime, Windows Teams, Whereby.com a Messenger.

Závěrem budou uvedeny návrhy a doporučení, které by dle mého názoru mohly pomoci všem klubům k případnému zlepšení způsobu odměňování a všem hokejovým hráčům

2 Teoretická východiska odměňování

Tato kapitola se bude zabývat teoretickými východisky z hlediska problematiky odměňování, motivace, nebo samotného působení v pracovním procesu, což zahrnuje nejen organizaci času, ale s ním i spojené začlenění nebo budování týmu a samozřejmě také i pracovní stres, který je se všemi činnostmi spojený.

Dále budou v podkapitolách vysvětleny pojmy, které se týkají problematiky celé práce a v poslední řadě bude vymezen sociální výzkum a jeho druhy.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Pro pochopení pojmu řízení lidských zdrojů je třeba si představit určitou koncepci, která v řízení organizace tvoří tu její část, která se zaměřuje na vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu. Jde tedy o přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnaneckých) vztahů, které ovlivňuje výkon zaměstnanců i organizací.

Existují pojmy jako „*personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů*“, které nemůžeme považovat za synonyma, neboť se jedná o odlišné koncepce personální práce. Zatímco „**personální práci či personalistiku**“ můžeme považovat za nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení se jedná, termíny „**personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů**“ označují jednotlivé fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii organizace (viz obrázek 2.1). [1]

Obrázek 2.1: Vývojové fáze práce s lidskými zdroji



Zdroj: Horváthová, Řízení lidských zdrojů pro pokročilé, 2014, str. 2,

2.1.1 Personální administrativa, správa a personální řízení

Představuje klasické, již přežité pojetí řízení lidských zdrojů, které charakterizuje zejména personálně-administrativní služby. Minimální zapojení liniového managementu do práce s lidmi, efektivita je založená převážně na kontrole nákladů, oddělení personálního plánování je zařazeno do tvorby a realizace strategie organizace jen zřídka.

V tomto řízení se již objevuje i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikají personální útvary, personální politika organizace a rozvíjí se metody personální práce. Personální práce je však stále orientována především na problémy uvnitř organizace a nevěnuje se dlouhodobým, strategickým problémům řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. [1]

2.1.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů bere v úvahu význam jednotlivce, jeho práce - jde o „koncepční, řídicí práci“. Toto řízení se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“ (Horváthová, 2014, str. 2)

Nejcennějším a nejnákladnějším zdrojem pro organizace tvoří právě lidské zdroje, které uvádějí do pohybu materiální, finanční i informační zdroje a jsou také determinanty jejich využívání. [1]

Řízení lidských zdrojů (dále jen jako ŘLZ) je proces zaměstnávání lidí, jejich školení, kompenzování, rozvoje politik, které se jich týkají a rozvoje strategií k jejich udržení v organizaci. Za posledních dvacet let ŘLZ prošlo mnoha změnami, což mu dodalo mnohem větší a důležitější roli v organizacích. V minulosti ŘLZ znamenalo zpracování mezd, posílání dárků k narozeninám zaměstnancům, zajišťování firemních výletů a správnost vyplněných formulářů, jinými slovy spíše administrativní role než strategické role rozhodující o úspěchu organizace. Zdroj: http://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human_Resource_Management_32088.pdf [13]

2.2 Systém odměňování zaměstnanců

„Strategickým cílem systému odměňování je vytvoření a implementace takových politik, procesů a postupů odměňování, které umožňují dosažení podnikatelských cílů organizace.“ (Horváthová, 2014, str. 178)

Jedná se především o:

- Formy celkové odměny, která bude odrážet to, jak si organizace svých zaměstnanců cení a na základě toho je pak bude patřičně odměňovat;
- odměňování svých zaměstnanců podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- sladění politik, postupů a procesů odměňování jednak s podnikatelskými cíli organizace, tak s potřebami a hodnotami zaměstnanců;

- odměňování „*správných věcí*“ a tím jasné definování toho, co je pro organizaci důležité z hlediska očekávaného chování a předpokládaných výstupů;
- snahu získat, rozvíjet a udržet si talentované zaměstnance;
- motivování svých zaměstnanců, získávání si jejich loajálnosti a angažovanosti;
- vytváření kultury vysokého výkonu;
- rozvoj pozitivních zaměstnaneckých vztahů a naplnění psychologické smlouvy.

Strategický systém by měl být **motivační**, tzn. srovnatelný s odměnami v jiných organizacích na trhu práce, **spravedlivý**, tzn. dát zaměstnanci pocit toho, že není v poměru s ostatními zaměstnanci ve výhodě nebo v nevýhodě a že je odměňován podle zásluh, **transparentní**, tzn. že systém by měl být založen na známých mechanizmech, pochopitelných všem zaměstnancům. [1]

2.3 Motivace zaměstnanců a její teorie

Tato podkapitola se bude věnovat motivaci, jak motivovat zaměstnance, je nutné si uvědomit i fakt, že sportovci jsou vlastně taky zaměstnanci, a tudíž je potřeba jim motivaci přizpůsobit dle jejich odvětví, ve kterém působí. Dále se v této kapitole budou rozebírat teorie motivace, které přímo souvisí s pracovní - sportovním výkonem.

2.4 Motivace

„Motivace je definována jako hypotetický konstrukt sloužící popisu vnitřních a vnějších sil působících na zahájení, směr, intenzitu a trvání určitého chování.“
(Vallerand a Thill, 1993, str. 18) [6]

Pocity, které zažívá každý sportovec, když překová svůj „*osobní rekord*“ jsou nepopsatelné. Ve sportu ovšem není vše zdaleka tak příjemné, jak by se mohlo zdát. Za úspěchem se skrývá spousta dřiny a tvrdé práce na tréninku, kde většina z toho není tak příjemná a zábavná jako samotný zápas nebo hra či závod. Existuje spousta negativních faktorů, které na nás působí a mají vliv na náš výkon, jako je například trénink ve špatném počasí nebo unavenost organismu. Psychologie sportu se zabývá

právě otázkami, co sportovce pohání k tomu, aby pokračovali ve svém snažení, svém sportu a aby podávali nejlepší výkony. [7]

Motivace je tedy soubor psychických činitelů, které vyvolávají, udržují, usměrňují nebo posilují nějakou aktivitu nebo jednání daného jedince v souladu s jeho činností. Motivace se rozlišuje na motivy a stimuly.

Motivem se obvykle rozumí každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání jedince, navenek se projevuje jako příčina k jednání: člověk jedná na základě motivů. U každého člověka existují potřeby, těmi motivace vždy začíná. Motivovaní lidé nemusejí, oni chtějí.

Naopak **Stimul** představuje jakýsi soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.

Zdroj: http://www.educaquality.cz/kv_download/VYUKOVE%20MATERIALY_Motivace_fináln%C3%AD%20verze.pdf [14]

2.4.1 Vnitřní motivace

Za dispoziční motivační činitele jsou považovány potřeby. Ty se projevují pocitem vnitřního nedostatku či přebytku, který vzniká narušením rovnovážného stavu organismu. Potřeby, které se takto objevují jsou buď vrozené anebo naučené. Potřeby se také člení na:

- **Primární** - někdy označované také jako fyziologické, jsou právě vrozené a fungují na homeostatickém principu. Většinou jsou u člověka vzbuzovány cyklicky, což znamená, že po jejich uspokojení je za nějaký čas nutné opět danou potřebu uspokojit. Zde můžeme řadit např. potřebu kyslíku, vody, sexuální potřeby atd.
- **Sekundární** - ty jsou označované jako psychické, které se utvářejí v průběhu života. Podléhají vlivu učení a podmínkou jejich rozvoje jsou především společenské faktory v nejširším slova smyslu. Mezi sekundární potřeby se řadí potřeby sociální, poznávací, výkonové, seberealizační apod. U každého člověka se tyto potřeby vyvíjí různě a individuálně, tím se vytváří individuální motivační zaměření osobnosti.

Zdroj: http://www.educaquality.cz/kv_download/VYUKOVE%20MATERIALY_Motivace_fináln%C3%AD%20verze.pdf [14]

2.4.2 Vnější motivace

Vnější pobídky jsou jevy, názory, události, které mají tu schopnost, že u člověka vzbudí (a mnohdy i následně uspokojí) potřeby.

Pozitivní pobídky vyvolávají chování směrem k nim. Zde můžeme řadit pochvalu, hračku, dobré jídlo, skvělou kávu apod.

Negativní pobídky jsou opačné od těch pozitivních a na rozdíl od nich vyvolávají chování směrem od sebe. Lze aplikovat např. na výsměch, hrozbu, špatně chutnající jídlo, špinavé prostředí atd. Tyto negativní pobídky vzbuzují opět potřebu, ale na rozdíl od pozitivních ji však nejsou schopny neuspokojit. Zdroj: http://www.educaquality.cz/kv_download/VYUKOVE%20MATERIALY_Motivace_fináln%C3%AD%20verze.pdf [14]

2.4.3 Výkonová motivace

„Výkonová motivace je postavena na východisku, že lidé jsou obecně motivováni dosahováním úspěchu, zlepšováním výkonu, zvládáním úkolů a dobrým zvládáním žádoucího chování“. (Tod, 2012, str. 35)

Ve sportovním prostředí ovšem nastávají určité komplikace. Jelikož se výkonnost, nebo úspěch ve sportovním prostředí měří jako výkon v porovnání se soupeřem nebo protivníkem, potřeba úspěchu se zde zpravidla posuzuje ve vztahu k soutěživosti.

Teorie z této oblasti se zaměřují na osobnostní rysy a charakterizaci jednotlivců, které je předurčují k tomu, aby je vpřed poháněla potřeba úspěchu, stejně jako na to, jak motivaci k úspěchu jedince ovlivňuje prostředí nebo konkrétní situace. [7]

2.5 Sebedeterminační teorie

Sebedeterminační teorie je makro teorie osobnosti, rozvoje a blahobytu v sociálních kontextech které používají motivační koncepty k navržení hypotéz, organizování a predikci jevů skrze různé oblasti psychologie a napříč četnými aplikovanými oblastmi, včetně oblasti motivace na pracovišti.

Na základě mnohaletého výzkumu, sebedeterminační teorie předpokládá existenci tří psychologických potřeb:

- kompetence,
- autonomie a
- vzájemných vztahů.

V sociálním kontextu jsou tyto potřeby považovány za univerzální pro blaho člověka. Obecně lze říct, že čím více jsou základní potřeby uspokojovány, tím může být předpokládán pozitivnější výstup a čím méně jsou základní potřeby uspokojovány, tím negativnější výstup může být predikován. [4]

2.6 Teorie potřeby úspěchu

Podstatou této teorie je přesvědčení, že každý člověk má vnitřní touhu dosahovat úspěchu a vyhýbat se neúspěchu, která je motivuje a pohání vpřed.

Jestli jsme, nebo nejsme motivováni k účasti na nějaké činnosti, je rovnováhou mezi naším přáním uspět a tím, jak je podle nás pravděpodobné, že v této snaze neuspějeme. Lze to v jistém smyslu popsat takto:

Výkon = motivace dosáhnout úspěchu - strach ze selhání.

Ovšem tato teorie se spíše zaměřuje především na popis různých kognitivních procesů, které mohou prožívat vysoce výkonní a málo výkonní jedinci. Vychází z pěti faktorů, které přispívají k pravděpodobnosti toho, že se člověk bude chovat takovým způsobem, aby usiloval o úspěšný výkon. Mezi tyto faktory patří:

- osobnostní faktory,
- situační faktory,
- emoční reakce a
- výkonové chování.

V následujících kapitolách jsou podrobněji rozebrány. [7]

2.6.1 Osobnostní faktory

Tyto faktory se pojí s výše popsáním předpokladem. Každý z nás si přeje maximum slasti a minimum strasti, v oblasti sportu je to maximum úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Klíčovou koncepcí tohoto faktoru je otázka, zda usilujeme o úspěch (uspokojení a hrdost), nebo jestli je naší motivací vyhýbat se neúspěchu (vyhnout se trapným situacím, hanbě a negativním pocitům).

Podle této teorie osoby s vysoce výkonnostními parametry více pohání motiv úspěchu, zatímco málo výkonnostní jedince motivuje snaha vyhnout se neúspěchu. V podstatě lze tvrdit, že u lidí, kteří již dříve dosáhli úspěchu, je pravděpodobnější, že budou chtít znovu zažít podobný pocit hrdosti a budou usilovat i o další úspěchy. Naopak málo výkonní lidé už na druhou stranu zažili hanbu a zklamání z neúspěchu, tudíž je pohání snaha se těmito pocity v budoucnu vyhnout. [7]

2.6.2 Situační faktory

Se týkají toho, jak pravděpodobné je, že můžeme v dané situaci dosáhnout určitého úspěchu, což se skládá ze dvou dílčích faktorů:

- pravděpodobnost úspěchu a
- stimulující hodnoty úspěchu.

Pravděpodobnost úspěchu se týká reálné možnosti, že člověk v dané situaci uspěje. Na to může mít vliv např. soupeř, množství absolvovaného tréninku nebo počasí.

Stimulující hodnoty úspěchu se naopak týkají toho, jak moc je velká hodnota úspěchu jedince, že v dané situaci uspěje. V zápasech, závodech atd. může být pravděpodobnost nízká, pokud jedinec čelí silnému soupeři, ale vítězství proti takto silnému soupeři má velice vysokou hodnotu. Naopak vítězství nad slabším soupeřem už takovou hodnotu mít nemusí. Pokud bychom se opět zaměřili na osoby s vysokými a nízkými výkony, motivací výkonných osob je usilovat o úspěch a více je motivují situace, v nichž mají reálnou možnost uspět.

Na druhou stranu ale budou také chtít, aby jejich vítězství nebo úspěch měl určitou hodnotu, protože chtějí znovu a znovu zažívat pocity hrdosti. Poražení slabšího soupeře tyto pocity příliš intenzivně nevyvolá, a vysoce výkonnostní osoby proto bude pravděpodobněji motivovat možnost uspět v situacích s přiměřenou pravděpodobností

úspěchu, s určitou dávkou výzvy (např. v podobě velice obtížného, ale nikoli neporazitelného soupeře), přináší vyšší hodnotu v případě úspěchu.

Jedinec s nízkými výkony bude na druhou stranu motivován více strachem ze selhání, zaměří se tedy více na úsilí vyhnout se hanbě z porážky. Tyto osoby budou tedy nejvíce motivovat situace s vysokou mírou pravděpodobnosti z úspěchu, bez ohledu na hodnotu, kterou výhra přináší. Budou tedy dávat přednost situacím s nízkým rizikem proti slabšímu soupeři.

2.6.3 Emoční reakce

Emoční reakce popisují emoční zaměření jedince ve vztahu k úspěchu a neúspěchu. Abychom mohli uvést příklad, představme si situaci a ptejte se na otázku, jestli se sportovec zaměřuje na hrdost spojenou s úspěchem, nebo na hanbu a selhání spojené s neúspěchem?

Pokud si tuto situaci představíme včetně úvahy, že soupeř má vyrovnané síly jako my, uvažuje sportovec především o hrdosti, která plyne z vítězství nad takovým soupeřem (toto je zaměření na úspěch). Pokud uvažuje o zahanbení, které by cítil v případě prohry, tak se zaměřuje především na vyhnutí se neúspěchu.

Na základě toho, co již bylo uvedeno výše tedy není velkým překvapením, že jedinci s vysokými výkony se zaměří více na dosažení úspěchu, kdežto jedinci s nízkými výkony se budou zaměřovat více na úsilí vyhnout se neúspěchu. [2]

2.6.4 Výkonové chování

Poslední část této teorie čerpá ze všech předchozích myšlenek a týká se typů chování, které lze očekávat u jedinců s vysokými a nízkými výkony, na základě předešlých tří faktorů.

Osoby s vysokými výkony mnohem více vyhledávají obtížné situace a zaměřují se na zlepšení vlastní výkonnosti. Pokud člověka např. vysoce motivuje úspěch a málo ho motivuje strach z neúspěchu (osobnost), jeho výkonové chování bude znamenat volbu podobně silného soupeře (srovnatelná pravděpodobnost úspěchu).

V případě že uspěje, získá střední až vysokou stimulující hodnotu, touto kombinací osobnostních a situačních faktorů by znamenalo, že výsledná tendence tohoto člověka dosahování úspěchu a že ten pocítí hrdosti, který je s tím spojen, bude

hlavním bodem jeho emočních reakcí. Toto následně povede k vyšší motivaci k obtížnějším úkolům nebo výzvám (tendence chování). [2]

2.7 Definice týmu

Tým je skupina lidí, kteří se sejdou dohromady za následujícími účely:

- vyřešit určitý problém, nebo
- dosáhnout určitého cíle, či cílů.

Zájmy jednotlivců se spojí se zájmy týmu, kde jsou cíle týmu nadřazenější než individuální cíle. Různí členové přinášejí různé nápady, diskutují spolu všechny výhody a nevýhody a udělají kolektivní rozhodnutí

2.7.1 Budování týmu

Budovat tým a pracovat s ním efektivně a harmonicky je docela těžký úkol.

„Je jednoduché sehnat hráče, avšak přimět je k tomu, aby hráli spolu dohromady, to je ta nejtěžší část.“ (Joshi, 2017, str. 48)

Kdokoli může sehnat požadované množství členů týmu (například pro fotbalový nebo hokejový tým), ale zcela odlišná situace nastává, pokud by se měli daní lidé rozvinout do soudržné skupiny, kde všichni členové spolupracují synchronizovaně jeden s druhým.

Vyžaduje to hodně úsilí a dovedností přeměnit jednotlivé členy skupiny na tým, jehož členové se chovají a jednají v zájmu týmu více, než kdyby se soustředili na individuální slávu nebo uspokojení. [8]

2.7.2 Jak vytvořit efektivní tým

Efektivní tým může být vytvořen pomocí následujících vodítek:

- **Seznamte se jeden s druhým:** pozitivní, negativní postoje, nadání, touhy, víra, individuální cíle.
- **Navázat shodu:** úsilí by mělo být vynaloženo k zajištění toho, že budou diskutovány všechny názory, ale konečné rozhodnutí bude učiněno celou skupinou.
- **Identifikovat dostupné zdroje:** nejen ty zdroje, které jsou již k dispozici, ale také ty, které lze snadno získat, uspořádat a používat.

- **Určit pravidla chování:** členové prokazují takové chování, které povzbuzuje týmového ducha a respekt k vzájemnému úhlu pohledu.
- **Spolupracovat:** pokud tým dospěl k nějakému rozhodnutí navzdory námitkám jednotlivce nebo jednotlivců, musí je považovat za rozhodnutí týmu a spolupracovat při plnění všech úkolů kterých je potřeba dosáhnout pro dosažení týmových cílů.

2.8 Organizace času

Efektivní organizace času vyžaduje především osobní disciplínu. Není žádné zaklínadlo nebo kousek papíru, který by člověka z ničeho nic naučil organizovat jeho čas.

Všichni mají spoustu své práce, ale málo času. Avšak, lze poukázat na lidi, kteří vypadají velmi organizovaně a jiní, kteří mají stejné množství práce, ale podstatné pro ně je to udělat včas, ale také lépe.

Prvním příkladem a lekcí, jak zvládat organizaci času je příklad z reálného světa práce, kde se spousta věcí kazí, nejdou podle plánu nebo se dějí špatně. Počítače selhávají, soubory mizí a vyskytují se další a další problémy. Tyhle věci se prostě stávají a není žádný způsob, jak se jim vyhnout. To znamená rozvinout a použít jednoduchý systém organizace času, který bude pracovat ve váš prospěch.

Než si každý člověk začne plánovat na co a kdy bude věnovat svůj čas, musí vědět kolik času vlastně má. Cesta, jak si řídit a plánovat svůj čas je velmi podobná tomu, jak se řídí a plánuje s penězi. Pro představu lze uvést například výplatu. V určité části každého měsíce dostane daný jedinec určitou částku peněz, o které ví dopředu, v jaké výši bude. Ví, kolik si může dovolit utratit na věci jako například hypotéky, účty, nájmy, jídlo, oblečení atd.

Pokud člověk obdrží za určitý měsíc zvlášť velkou výplatu, nebo musí platit větší účty, tak si podle toho upraví své výdaje. Nepůjde na drahé jídlo do restaurace, nebo si naopak zrovna nebude odkládat peníze stranou, jinými slovy nebude šetřit. Toto lze udělat, protože člověk již ví přesně jaké jsou jeho příjmy a výdaje.

Stejně je tomu i u času, tak jako u peněz, i u času se ví, kolik je ho k dispozici. 60 minut v jedné hodině a 24 hodin v jednom dni atd. Množství času, které je člověku k dispozici je statické. Člověku jako zaměstnanci je obvykle i známo, kolik času mu zabere dokončení určitého úkolu, protože mnoho úkolů má určitý konečný termín. [8]

2.8.1 Jak řídit a organizovat svůj čas

Organizovat a řídit svůj čas lze pomocí následujících postupů:

- **Identifikovat své priority**, ptát se na otázky jako „jaký účel a smysl má moje práce, co od ní očekávám, kolik času na to potřebuji a co všechno potřebuji k tomu, abych toho dosáhl?“.
- **Řídit své priority**, toto spadá do dvou kategorií:
 - **Reaktivní úkoly**: Existují určité úkoly, na které je nutné poskytnout odpověď ihned. Není zde čas na plánování a přípravu.
 - **Proaktivní úkoly**: Toto jsou úkoly, o kterých člověk ví dopředu a může se na ně připravit.

Joshi (2017) udává, že aby se mohl řídit čas každého jedince podle situace vytvořené reaktivními nebo proaktivními úkoly, je nutné dodržovat následující postupy:

- Nutnost vědět jaké procento ze svého pracovního dne a týdne daný člověk stráví na proaktivní a reaktivní úkoly.
- Plán pro proaktivní úkoly.
- Nechat si čas na reaktivní úkoly.
- Nikdy nenechávat věci na poslední chvíli. Plánovat si čas který potřebujete na splnění určitého úkolu a držet se jej.

Jednou z nejčastějších chyb, kterou lidé dělají při řízení svých priorit je ta, že si nechávají svoje „velké“ úkoly na poslední chvíli až poté, co udělají své „malé“ úkoly.

Samozřejmě nastane taková situace, že se člověk dostane ke konci dne a uvědomí si, že celý den strávil tím, že dělal relativně nedůležité úkoly a čelil neustálému přerušování. Pak se cítí stresován, protože mu stále zbývá udělat tu velkou a náročnější práci. [8]

2.8.2 Profesionální koncentrace

Jednou ze základních otázek je dosahování životních cílů či jakákoliv jiná rozumná činnost vykonávaná s profesionální koncentrací. Tyto činnosti jsou poté zvládány nejen

- přesněji,
- s menším počtem chyb,
- při menší únavě,

ale zejména **za kratší čas**. „Profesionálně koncentrované činnosti se od neprofesionálních liší tou „maličkostí“, že koncentrované vedou ke splnění cíle, kdežto ty druhé vedou nejčastěji k nedosažení cíle, ke ztroskotání, k prokrastinaci.“ (Gruber, 2017, str. 103)

Koncentrace je schopnost „přinutit se, nepřestávat, vytrvat“ v dané problematice. Lze ji ovládnout ve dvou fázích - v kratší a myšlenkově náročnější fázi **“pochopení“** a delší, myšlenkově méně náročné fázi **„procvičení, vytvoření rutiny“**. [9]

2.8.3 Rozpoznání důležitých a naléhavých věcí

Namísto úkolů a důležitých věcí se v zaměstnání udělá spoustu věcí, které nebyly na pořadu dne, s tím se v zaměstnání setkává velké množství lidí. Co je příčinou a jak této situaci lze předejít? Nejprve je nutné si vyjasnit významy slov „důležitý“ a „naléhavý“.

Tabulka 2.1: Významy slov „naléhavé“ a „důležité“

	Naléhavé	Důležité
Původ	„naléhat“, tzn. „nutit“, „tlačit do něčeho“	„důležitý“ = podstatný → podstata, význam
Asociace	spěch, tlak, hektičnost, stres	dlouhodobost, zadostiučinění, uspokojení, hrdost
Vnímání	nepříjemné	příjemné

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Stritzelberger (2014) význam důležitých témat obvykle přetrvává po dlouhou dobu. Existují věci, které jsou důležité pro jednotlivé osoby, například být mistrem v určitém sportu. Zároveň ale existují aspekty, které jsou důležité pro většinu lidí jako je např. **zdraví, vztahy, další osobní rozvoj nebo finanční zajištění**.

Funguje to úplně se vším v našem životě. Věci, které jsou pro danou osobu podstatné a důležité, mohou a nemusí být zároveň i naléhavé. Tyto pojmy se ovšem nesmí směšovat, jak je to v každodenním životě běžné.

Tabulka 2.2: Rozdíl mezi naléhavými a důležitými věcmi v různých aspektech

	Důležité a Naléhavé	Důležité, ale ne naléhavé
Pracovní místo	Když mi hrozí ztráta práce; když chci přejít na jinou pozici.	Další vzdělávání, duševní a tělesná zdatnost, znalosti a schopnosti.
Zdraví	Když mě něco bolí, když jsem nemocný, když něco není v pořádku	Když mi nic nechybí.
Vztahy	Když nastane krize.	Když všechno funguje.
Finanční zajištění	Když je mi např. 55 let a pořád nemám žádné zajištění.	Když jde všechno podle plánu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby se člověk věnoval opravdu důležitým oblastem a záležitostem, měl by se řídit třemi principy z teorie řízení času. Jsou to následující principy:

- Když člověk nic neudělá, začnou být věci naléhavé.
- Čím dřív začneme jednat, tím menší úsilí bude potřeba a tím lepší bude výsledek (tzv. princip dvojité páky)
- Když na člověka není vyvíjen tlak, vytvoří si ho sám. [10]

2.9 Pracovní stres

Stres je stav, který nastává, když si jednotlivec uvědomí nebo rozpozná, že podmínky nebo napětí či tlak, kterým čelí, může být nad jeho síly. Zdroj: https://www.researchgate.net/publication/302258258_The_impact_of_job_stress_on_job_performance_A_case_study_on_academic_staff_at_dhofar_university. [15]

Termín „*pracovní stres*“ může být definován jako skupina externích škodlivých faktorů v pracovním prostředí, které mohou být psychologické, psychické nebo sociální. [5]

Pro jednotlivce stres vykazuje především příznaky, jaké jsou například vyhoření, psychologické napětí a zdravotní problémy. V organizacích se pracovní stres projevuje nízkou produktivitou stejně jako vyšší mírou úrazů a nemocnosti nebo také absencí a fluktuací. To vše souvisí s kontraproduktivním chováním zaměstnanců. Existují však i jiné, méně zjevné důsledky stresu, které jsou pro organizace ovšem

stejně nákladné. Například konflikty na pracovišti, psychické obtěžování a nižší motivace zaměstnanců mohou přerůst do psychologické sféry, pracovní nespokojeností, cynismu a záměry ukončit práci. [4]

2.10 Manažer ve sportu

*„Na osobnost manažera v jakékoliv profesní oblasti jsou kladeny značné požadavky a nároky, které jsou ovlivněny jeho vrozenými a získanými vlastnostmi a manažerskými dovednostmi. Co platí obecně pro jakéhokoliv manažera, platí bezesbýtku také pro **manažera sportovního**, který vykonává profesi ve specifickém sportovním prostředí, kde podnikem rozumíme sportovní podnik, tedy sportovní klub či sportovní organizaci.“* (Durdová, 2019, str. 8) [11]

2.10.1 Vrozené a získané vlastnosti a dovednosti manažera ve sportu

Manažerská funkce a profese vyžaduje celou řadu vlastností a dovedností, kterými by měl člověk jako manažer disponovat. Některé jsou vrozené, dány geneticky, ale i s těmito lze při silné vůli a velkém úsilí manipulovat a formovat vzhledem k potřebám praxe. Ostatní dovednosti jsou naučeny vzděláváním se a přípravám jedince pro výkon zvolené profese (např. potencionální sportovní manažer).

Tyto vlastnosti se rozlišují tedy na vlastnosti **vrozené** a **získané**. Mezi vrozené vlastnosti manažera se řadí:

- potřeba řídit - pouze lidé, kteří chtějí řídit ostatní lidi a tato činnost jim dává určité uspokojení, tak pouze ti se stávají úspěšnými manažery;
- potřeba moci - nelze se spoléhat pouze na svoji autoritu, dobří manažeři se spoléhají také na své znalosti, zkušenosti a dovednosti, mají silný vliv na ostatní;
- empatie (schopnost se vcítit) - úspěšní manažeři musí mít pochopení pro druhé, především pro své spolupracovníky, musí umět zvládat často se vyskytující emocionální reakce;
- vhodný temperament - povahové vlastnosti určují chování a reakci manažera na vnější podněty;
- inteligence - nejlepší manažeři jsou schopni samostatného tvůrčího myšlení, opřít se o zdravý úsudek, mít představivost a kreativitu, schopnost správného rozhodování a komunikace.

Získané vlastnosti manažera jsou:

- odborné znalosti - co nejširší okruh znalostí týkajících se oblasti zájmu a dané problematiky manažera;
- ekonomické znalosti - mít všechny znalosti z ekonomie a ekonomiky, které manažer potřebuje k výkonu profese;
- sociálně-psychologické znalosti - k vedení lidí je nutné mít poznatky z obecné sociologie a psychologie;
- znalost metod řízení - všechny metody a techniky vedoucí k úspěšnému řízení a k plnění stanovených cílů;
- dobrá duševní a tělesná kondice - vzhledem k vysokým nárokům a požadavkům k plnění všech manažerským funkcí je nutné být v kondici jak fyzicky, tak psychicky. [11]

2.11 Hlavní problémy v současném managementu sportu

Problémy současného sportu souvisí především s obecnými společenskými problémy jako takovými. To, co se řeší ve společnosti v obecném slova smyslu, se transformuje i na sportovní prostředí, respektive na oblast sportovního managementu.

Problém číslo jedna je nedostatek **finančních prostředků** nutných pro zabezpečení chodu sportovního klubu. Současný sportovní manažer se tedy v první řadě potýká se získáváním dodatečných finančních zdrojů, aby zabezpečil klub, ve kterém působí. Nejvíce finančních prostředků putuje do sportovních klubů díky spolupráci se sponzory a z veřejných rozpočtů státu, kraje nebo města.

Dalším problémem je stále chybějící **dodatečný počet sportovišť**. Stávající sportoviště jsou z většiny již stará a často chátrají, nejsou finance na jejich opravu, zároveň vážně i výstavba nových sportovních zařízení.

Pronájmy za užívání sportovišť stále rostou a pokud se nezvýší podpora ze strany státu, komunální sféry a sportovních svazů, může se stát, že se sportu bude věnovat stále méně a méně lidí. Zastupitelstva měst a obcí nepodporují všechny kluby a sporty rovnoměrně, často je preferován fotbal a hokej na úkor ostatních sportů.

Velký problém současného sportu je to, že **děti a mládež netíhnou ke sportovním aktivitám** a ani v rodině nejsou ke sportu nijak vedeny. Vítězí pasivní styl života celé rodiny, tedy i dětí. Krom životního stylu se jedná i o volný čas, který rodiny s dětmi, ale i děti samotné tráví spíše pasivně.

Sportovní manažeři a trenéři musí neustále s čím dál tím větším úsilím hledat a shánět sportovně nadané děti, talenty, ve snaze vychovat si svou vlastní sportovní mládež. Tato neochota dětí sportovat totiž vede k nenaplnění mládežnických sportovních soutěží a ty pak ztrácí svou kvalitu.

Kromě ztráty kvality sportovních soutěží se jedná také o jiný důležitý životní aspekt, a to o zdraví. Omezení pohybových aktivit u dětí a mládeže má za negativní následky nadváhu, obezitu, zvýšenou hladinu cholesterolu a vysoký krevní tlak. Také diabetes a jiné civilizační choroby se objevují u stále mladší a mladší populace.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen jako MŠMT) si tyto hrozby uvědomuje, a proto se snaží ze státního rozpočtu uvolnit čím dál více finančních prostředků, aby se situace u dětí a mládeže zlepšila.

Je nutno podotknout další z problémů současného sportovního managementu, a to **nedostatek vysokoškolských vzdělaných sportovních manažerů**. V současné době dochází ke střídání generací.

Odchází starší generace sportovních manažerů, která se díky tehdejší době spíše více opírala o své praktické zkušenosti a těžila ze své dřívější popularity vrcholového sportovce.

Nová generace manažerů nastupuje většinou po absolvování vysoké školy, kde získají všeobecné vědomosti, ekonomické a další odborné či jazykové znalosti které jsou nezbytné pro tuto profesi, ale pro výkon této profese jim zatím chybí zkušenosti.

V současném sportovním prostředí je nutné podporovat všechny možnosti vzdělávání a doškolování v oblasti managementu a marketingu sportu. Studijní obory se specializací na sportovní management začaly naše vysoké školy nabízet uchazečům po revoluci v roce 1989. Tyto obory jsou stále mladé, vyvíjející se a možnost studovat tyto obory nabízí jen několik vysokých škol České republiky. [11]

2.12 Sociologický výzkum

Jedná se o vědecký výzkumný proces, který se uskutečňuje v konceptuálním a poznatkovém rámci sociologické teorie, což prakticky znamená, že k popsání a vysvětlení předmětu výzkumu se používají sociologické kategorie a pojmy.

Předmětem sociologického výzkumu jsou různé sociální jevy, podobně jako každá věda, i sociologie pracuje s určitými teoriemi, kategoriemi a pojmy, které vymezují předmět jejího zájmu. Tímto bylo blíže definováno slovo „sociologický“. Další

slovo, je slovo **výzkum**. Jedná se o systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy.

Cílem výzkumu je rozšíření, ověření, upřesnění, analyzování apod. poznatků o předmětu zkoumání a o jeho souvislostech s okolím. Jde o připravenou, plánovanou akci, která má zpravidla tři základní etapy: **přípravnou**, kde je analyzován stav znalostí o předmětu výzkumu a jsou formulovány cíle a vědecké hypotézy a je stanovena metoda jejich ověřování. **Realizační, nebo empirickou**, kde jde zpravidla o získání potřebných empirických dat, nebo jiného materiálu o zkoumaném jevu, nebo v dané problematice. Poslední etapou je **vyhodnocování**, kde jde hlavně o zpracování shromážděných dat a jejich analýzu pro potřeby ověření výchozích hypotéz.

Za výzkum lze považovat jen takové poznávací akce, které obsahují všechny tyto tři fáze, při tomto výzkumu se také předpokládá důsledné dodržení metody, ověřování pravdivosti dat, existence kontroly práce a ověření získaných poznatků. [12]

2.12.1 Rozhovor jako technika v sociologickém výzkumu

Jelikož jde i o přirozený prostředek lidské komunikace, nejedná se tedy o speciální techniku sociologického výzkumu. Při použití jako techniky získávání informací v sociologii musí být stanoveny určité podmínky, postupy a zásady, které umožňují badateli získat spolehlivou a validní informaci o sociálních jevech. Rozhovor jako výzkumnou techniku je možno definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, na které se tazatel ptá dotazovaného. Prostřednictvím rozhovoru pak zkoumáme mínění, názory či postoje lidí.

Průběh techniky rozhovoru je znázorněn v následujících několika fázích:

- **příprava rozhovoru**, která spočívá ve stanovení výzkumného problému a jeho rozpracování do roviny konkrétních otázek. Dále volba druhu rozhovoru, prostředí, čas a zajištění ostatních organizačních záležitostí;
- **zahájení rozhovoru**, na kterém velice záleží, neboť má i přímý výsledek na konečný stav. Zpravidla se doporučuje, aby tazatel vysvětlil smysl a cíl výzkumu, stejně tak jako proč byl právě dotazovaný vybrán pro tento rozhovor. Bývá také vhodné, aby tazatel řekl stručně několik charakteristik o své osobě při představování;

- **průběh rozhovoru**, kde se tazatel snaží neodbíhat od tématu a drží se přesně systému připravených otázek. Během rozhovoru se musí tazatel chovat zdvořile, neprovokovat dotazovaného a nijak mu nenapovídat nebo ho směřovat k odpovědím, které chce slyšet;
- **závěr rozhovoru**, i závěr rozhovoru je důležitý, je třeba počítat s tím, že veřejné mínění vytváří své postoje vůči sociologickým výzkumům také prostřednictvím styku tazatele a dotazovaného. V mnoha případech, kdy se jedná o kladný výstup má dotazovaný pocit toho, že svými informacemi pomohl v řešení určité problematiky. Je důležité a správné, aby tazatel poděkoval, přijal případné pohoštění a s dotazovanými si případně ještě popovídal. [12]

2.12.2 Dotazník jako technika sociologického výzkumu

Samá podstata dotazníkové techniky spočívá v tom, že potřebné informace získáváme prostřednictvím písemného dotazu. Respondent vyplňuje dotazník zcela sám, znamená to tedy, že komunikační tok mezi badateli a respondentem je zprostředkován jen sériemi písemných otázek, které pokrývají zkoumanou oblast dané problematiky.

Při používání této techniky je již v přípravné fázi tedy důležité provést vymezení relevantních vlastností zkoumaného souboru. Dotazníková technika poté funguje jako prostředek „*samopopisu*“ dotazovaného, na základě systému vhodně volených a formulovaných otázek. Výhodou oproti techniky rozhovoru je to, že se zde neobjevují zkreslující vlivy vyplývající z osoby tazatele.

Dotazník je tedy jen technika výzkumu, pomocí níž sbíráme informace, ale přitom je nutné být si vědom toho, že kvalita získané informace, stejně tak jako její adekvátnost vzhledem ke zkoumanému problému rozhodujícím způsobem závisí na teoretické přípravě výzkumu a z toho vyplývajících požadavků na volbu příslušných sledovaných znaků a jejich konkretizaci ve formulaci otázky.

Tato technika sice umožní získat velké množství informací, ty však jsou dosti popisné a hrubé. Nejsou k dispozici postřehy tazatelů na reakce na jednotlivé otázky, a na celý výzkum. Vzhledem k extenzivnímu použití dotazníkové techniky se zpravidla nepodaří proniknout hlouběji do zkoumané problematiky a k její poloze ve vědomí dotazovaného. [12]

3 Posouzení systému odměňování hráčů jako zdroje motivace v oblasti pracovní - sportovních výkonů na různých hokejových úrovních ČR

3.1 Analýza hokejových úrovní v ČR

Pro předloženou diplomovou práci byly zvoleny tři nejvyšší hokejové ligy v ČR, ve kterých se hráčům dostává odměny jak finanční, materiální, tak i nemateriální. V dalších ligách totiž hráči hrají dobrovolně, někdy dokonce platí členské příspěvky do svých klubů, takže je nelze klasifikovat jako soutěž ve které daný hráč dostává finanční odměnu.

Kapitola analýza hokejových úrovní v ČR je rozdělena do čtyř částí, kde jsou detailněji popsány dané hokejové ligy sestupně od nejvyšší hokejové ligy (Tipsport Extraliga ledního hokeje) po tu nejnižší (2. liga) a v poslední části je popsán Český hokej (dříve ČSLH), který je řídicím orgánem těchto soutěží.

3.1.1 Tipsport Extraliga ledního hokeje

Je nejvyšší hokejová liga v ČR. Její název je odvozen od generálního partnera společnosti Tipsport, která je generálním partnerem této ligy od roku 2010.

Účastní se jí 14 týmů a systém soutěže je následující: Sezona je rozdělena na základní část, kde týmy hrají systémem každý s každým celkem čtyřikrát. Začíná se v září a končí na začátku března. Utkání jsou hrána v tříbodovém systému.

Za každý vyhraný zápas rozhodnutý v základní hrací době tj. 60 minut získá vítězný tým 3 body, které se přispisují do výsledné tabulky celé ligy. Za nerozhodného stavu po 60 minutách získává každý tým po jednom bodu a dodatečný bod získá družstvo, které zvítězí v následujícím prodloužení, které se hraje systémem tři na tři (tři hráči domácího družstva proti třem hráčům hostujícího družstva) pokud v něm není rozhodnuto, tak následují samostatné nájezdy.

Ty jede celkem pět hráčů z každého týmu, tým, který vstřelí více gólů z pěti nájezdů vyhrává. Pokud není rozhodnuto v této části, následuje „náhlá smrt“ kdy jede pouze jeden hráč z každého družstva, pokud jeden z nich vstřelí gól a druhý ne, tým, kterého hráč vstřelil gól vyhrává a získává dodatečný bod do tabulky.



















Celkem se hraje 52 kol a podle umístění v tabulce se soutěž dále rozšiřuje do play off. Týmy, které se na konci základní části umístí do 6. místa mají jistou účast v play off. Týmy, které se na konci základní části umístily v rozmezí sedmého a desátého místa hrají nejprve předkola play off (sedmý s desátým a osmý s devátým) na tři vítězné zápasy. Vítězové předkola play off postupují dál a poté následuje klasické play off. Vždy hraje tým, který se na konci základní části umístí „nejlépe“ s „nejhorším“ týmem, tj. hůře umístěný vítězný tým předkola play off. Druhý nejlépe umístěný tým po základní části hraje tedy s lépe umístěným vítězným týmem z předkola play off, třetí s šestým a čtvrtý s pátým. Následující části play off hrají týmy na čtyři vítězné zápasy, postupují dále do semifinále, vítězné semifinálové týmy do finále a vítěz finále se stává Mistrem extraligy ledního hokeje. Umístění ostatních týmů je určeno úspěšností v play off, nebo umístěním v základní části.




Tým, který se umístí na posledním, tedy čtrnáctém místě na konci základní části přímo sestupuje do nižší soutěže, tedy do Chance ligy.

V sezoně 2019/2020 se Tipsport Extraligy ledního hokeje zúčastnilo následujících čtrnáct týmů:

- Bílí Tygři Liberec,
- HC Škoda Plzeň,
- BK Mladá Boleslav,
- HC Sparta Praha,
- HC Oceláři Třinec,
- HC Kometa Brno,
- HC Olomouc,
- HC Energie Karlovy Vary,
- Mountfield Hradec Králové,
- PSG Berani Zlín,
- HC VÍTKOVICE RIDERA,
- HC VERVA Litvínov,
- HC Dynamo Pardubice,
- Rytíři Kladno.

Obr. 3.1: Účastníci Tipsport Extraligy ledního hokeje v sezoně 2019/2020

1.	 Liberec 
2.	 Plzeň 
3.	 Mladá Boleslav 
4.	 Sparta Praha 
5.	 Třinec
6.	 Kometa Brno
7.	 Olomouc
8.	 Karlovy Vary
9.	 Mountfield HK
10.	 Zlín
11.	 Vítkovice
12.	 Litvínov
13.	 Pardubice
14.	 Kladno

	Postup - Extraliga (Play Off: Čtvrtfinále)
	Postup - Extraliga (Play Off: Osmifinále)
	Sestup

Zdroj: <https://www.livesport.cz/extraliga/tabulka/> [16]

3.1.2 Chance liga

I když se dlouhá léta jmenovala „1. Liga“, jedná se o druhou nejvyšší ligu v ČR. Její název je odvozen od generálního partnera společnosti Chance, která je generálním partnerem této ligy od roku 2018.

















Účastní se jí 16 týmů a systém soutěže je následující: Sezona je rozdělena na čtyři části, první část, kde týmy hrají systémem každý s každým celkem dvakrát. Utkání jsou hrána v tříbodovém systému, stejně jako Extraliga ledního hokeje (viz kapitola 3.1.1). Ve druhé části se soutěž rozděluje na „*O pořadí v play off*“, kde týmy umístěné po první části na 1. - 8. místě hrají čtyřkolově každý s každým (28 utkání) a na „*O účast v předkole play off*“, kde týmy umístěné po první části na 9. - 16. místě hrají opět čtyřkolově každý s každým (28 utkání). Do těchto částí soutěží se započítávají výsledky i body ze všech utkání z první části soutěže. Třetí částí je předkolo play off. Této části se zúčastní dva vítězné týmy z „*O účast v předkole play off*“ a dva nejhorší týmy v „*O pořadí v play off*“. Hrají opět systémem „nejlépe umístěný“ proti „nejhůře umístěnému“ na tři vítězná utkání. Vítězové této části postupují do čtvrté části a to do „*Play off vítězství v 1. lize ČR*“. Opět systémem „nejlépe umístěný“ proti „nejhůře umístěnému“, ale tentokrát na čtyři vítězná utkání. Vítězové čtvrtfinále postupují dále do semifinále, vítězné semifinálové týmy do finále a vítěz finále této části soutěže získává právo účasti v soutěži Tipsport Extraliga Ledního Hokeje pro následující sezonu. Umístění ostatních týmů je určeno úspěšností v play off, nebo umístěním v předešlých částí.

Tato liga byla Českým Hokejem (dříve ČSLH) uzavřena, v sezoně 2019/2020 z ní nelze sestoupit o ligu níž, jedná se tedy o nesestupující soutěž i do budoucna, pokud na výkonném výboru Českého Hokeje v létě 2020 nebude rozhodnuto jinak.


V sezoně 2019/2020 se Chance ligy zúčastnilo následujících šestnáct týmů:

- ČEZ Motor České Budějovice,
- HC ZUBR Přerov,
- HC Stadion Litoměřice,
- Piráti Chomutov,
- HC Slavia Praha,
- VHK ROBE Vsetín,
- HC RT TORAX Poruba 2011,
- AZ RESIDOMO Havířov,
- HC Dukla Jihlava,
- LHK Jestřábi Prostějov,
- HC Frýdek - Místek,
- SK Horácká Slavia Třebíč,
- HC Benátky nad Jizerou,
- Hokej Ústí nad Labem s.r.o.,
- HC Baník Sokolov,
- SK Trhači Kadaň.

Obr. 3.2: Účastníci Chance ligy v sezoně 2019/2020

1.		České Budějovice
2.		Přerov
3.		Litoměřice
4.		Chomutov
5.		Slavia Praha
6.		Vsetín
7.		Poruba
8.		Havířov
9.		Jihlava
10.		Prostějov
11.		Frýdek-Místek
12.		Třebíč
13.		Benátky n. J.
14.		Ústí nad Labem
15.		Sokolov
16.		Kadaň

 Postup - Chance Liga (Část vítězů)

 Chance Liga (Část poražených)

Zdroj: <https://www.livesport.cz/hokej/cesko/chance-liga/tabulka/> [17]

3.1.3 2. Liga

Jedná se o třetí nejvyšší soutěž v ČR. Tato soutěž byla Českým Hokejem rozdělena na tři skupiny, a to na **Sever, Střed a Východ**. V každé skupině je devět týmů. Systém soutěže je opět podobný předešlým ligám, utkání jsou hrána tříbodovým systémem, v každé skupině probíhá základní část, kde hraje každý s každým celkem pětkrát, následuje předkolo play off a následné play off. Liší se pouze tím, že zde působí tři skupiny.

Je zde ovšem drobná změna oproti minulým ligám, v každé skupině totiž postupují do předkola play off týmy, které se umístí v dané skupině na 3. až 6. místě. Ty následně hrají opět systémem nejlépe umístěný s nejhůře umístěným po základní části a hrají na tři vítězné zápasy. Týmy, které se umístí na 1. a 2. místě postupují přímo do play off. Play off se hraje opět systémem nejlépe umístěný s nejhůře umístěným po předkole play off a týmy hrají opět na tři vítězná utkání.

Celkový vítěz dané skupiny postupuje do poslední části této ligy, a to do části zvané „*O postup do Chance ligy*“. Tato část se hraje tříbodovým systémem každý s každým celkem dvakrát s tím, že výsledky z předešlých částí soutěže se nezapočítávají. Vítěz této části soutěže postupuje a získává právo účasti v soutěži Chance liga pro následující sezonu. Umístění ostatních týmů je určeno úspěšností v play off, nebo umístěním z předešlých částí. Tým, který se umístí poslední ve skupině a ve srovnání s ostatními posledními z jiných skupin má nejméně bodů, sestupuje do krajské ligy mužů v příslušném kraji, kde se nachází a nemůže se tak zúčastnit 2. ligy pro následující sezonu.

V sezoně 2019/2020 se 2. ligu Sever zúčastnilo následujících devět týmů:

- HC Stadion Vrchlabí,
- HC Rodos Dvůr Králové,
- MOSTEČTÍ LVI,
- HC Děčín,
- HC Řisuty,
- HC Trutnov,
- HC Vlci Jablonec nad Nisou,
- BK Nová Paka,
- HC Draci Bílina.

Obr. 3.3: Účastníci 2. ligy Sever v sezoně 2019/2020









1.	 Vrchlabí
2.	 Dvůr Králové
3.	 Mostečtí Lvi
4.	 Děčín
5.	 Řisuty
6.	 Trutnov
7.	 Jablonec
8.	 Nová Paka
9.	 Bílina

Zdroj: <https://www.livesport.cz/hokej/cesko/2-liga-sever/tabulka/> [18]

V sezoně 2019/2020 se 2. ligy Střed zúčastnilo následujících devět týmů:

- SC Kolín,
- HC Příbram,
- HC Tábor,
- SHC Klatovy,
- HC Kobra Praha,
- HC David servis České Budějovice,
- IHC Králové Písek,
- China Golden Dragon,
- NED Hockey Nymburk.

Obr. 3.4: Účastníci 2. ligy Střed v sezoně 2019/2020¹

1.		Kolín
2.		Příbram
3.		Tábor
4.		Klatovy
5.		Kobra Praha
6.		DS České Budějovice
7.		Písek
8.		China Golden Dragon

Zdroj: <https://www.livesport.cz/hokej/cesko/2-liga-stred/tabulka/> [19]

V sezoně 2019/2020 se 2. ligy Východ zúčastnilo následujících devět týmů:

- DRACI ŠUMPERK,
- HK Nový Jičín,
- BK Havlíčkův Brod,
- SHK Hodonín,
- HC Slezan Opava,
- HC Bobři Valašské Meziříčí,
- HC ISMM Kopřivnice,
- SKLH Žďár nad Sázavou,
- Hockey Club Moravské Budějovice 2019.

¹ NED Hockey Nymburk odstoupil ze soutěže, proto se již nenachází v tabulce

Obr. 3.5: Účastníci 2. ligy Východ v sezoně 2019/2020

1.		Šumperk
2.		Havl. Brod
3.		Hodonín
4.		Opava
5.		Valašské Meziříčí
6.		Kopřivnice
7.		Žďár nad Sázavou
8.		Nový Jičín
9.		Moravské Budějovice

Zdroj: <https://www.livesport.cz/hokej/cesko/2-liga-vychod/tabulka/> [20]

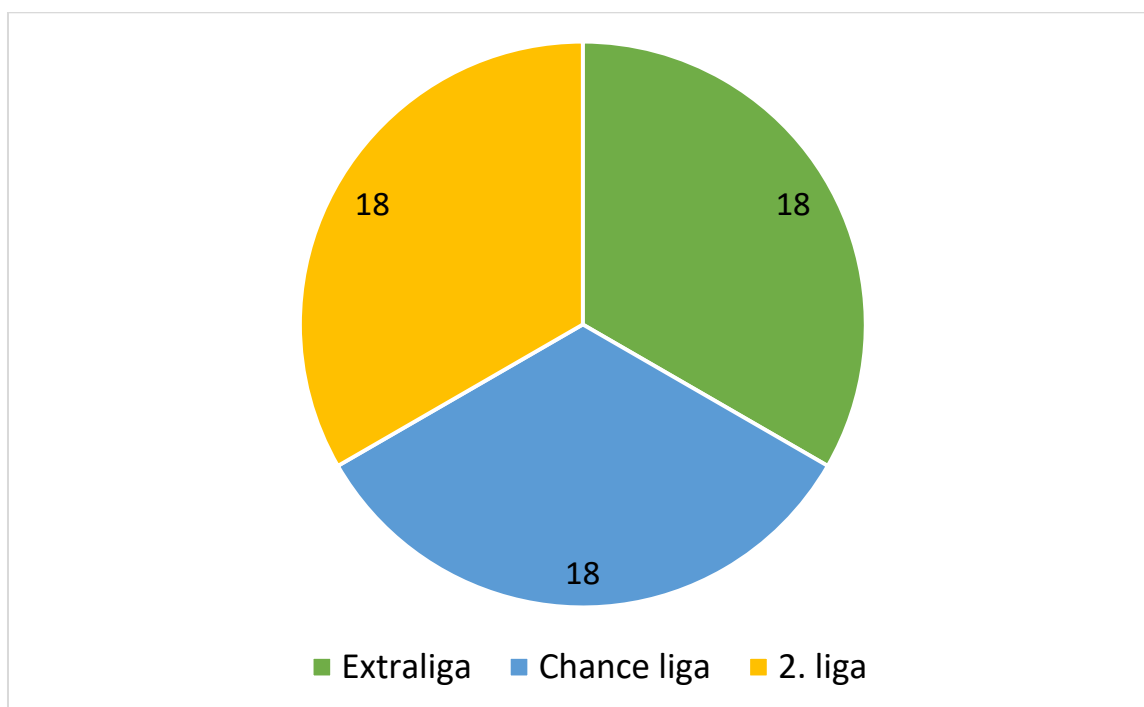
4 Komparace odměňování na různých hokejových úrovních v ČR

Způsob odměňování se v hokejovém prostředí příliš neliší od toho pracovního. Jedná se většinou o nějakou základní odměnu a k tomu jsou přidány určité benefity, kterými daný klub disponuje a které může hráči nabídnout. V hokejovém prostředí ale neexistují hodinové sazby a zaměstnavatel (klub) za své zaměstnance (hráče) neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Je zřejmé, že se odměny budou lišit v souvislosti s úrovní hokejové ligy, v Tipsport Extralize jsou mnohonásobně vyšší finanční odměny než ve 2. ligách a jsou tam i rozdíly co se týče benefitů. V oblasti nemateriálního odměňování se ty odměny příliš neliší, jedná se o nějaké ústní odměňování, což může být například pochvala, dále nějaké ohodnocení v médiích, na sociálních sítích nebo na klubovém webu, ovšem hlavní rozdíl je stále v atraktivitě daného článku, pochvaly atd. Na nejvyšší hokejové úrovni se pohybuje daleko více významnějších lidí a jejich názory jsou sledovány daleko více než od těch „méně známých“, i když se obsah nemusí příliš lišit. Tato hierarchie je přirozená a lze se s ní setkat kdekoli ve světě. V pracovní oblasti taktéž, článek a vyjádření generálního manažera společnosti bude daleko sledovanější než například článek řadového dělníka. Jedním z typických firemních benefitů jsou například stravenky, toto ovšem v hokeji neexistuje ale některé týmy mají své osobní kuchaře, kteří hráčům připravují jídla podle určitého jídelníčku ať už na jejich zimním stadionu, nebo na cestách během zápasů, toto lze považovat za takovou „*substituci*“ stravenek z pohledu managementu, avšak ze zaměstnaneckého nebo hráčského hlediska se to jako benefit považovat nemusí.

4.1 Rozhovory s hráči

Pro výzkum byla zvolena metoda rozhovoru, kde hráčům byly kladeny otevřené i uzavřené otázky, rozhovor byl veden osobně, nicméně výsledky byly poté anonymizovány z důvodu relevantních informací, aby se respondent nemusel bát, že svými odpověďmi ohrozí jak sebe, tak i klub nebo někoho jiného. Rozhovory probíhaly v drtivé většině osobně s daným hráčem, odpovědi byly přepsány a následně vloženy do tabulek, avšak kvůli současné situaci v souvislosti s celosvětovým rozšířením viru Covid – 19 a nemožností s hráči udělat osobní rozhovor, proběhlo několik rozhovorů přes internet pomocí Facetime, Windows Teams, Whereby.com a Messenger. Odpovědi na otevřené otázky se stejným nebo podobným významem budou analyzovány společně.

Graf č.1 – Počet hráčů



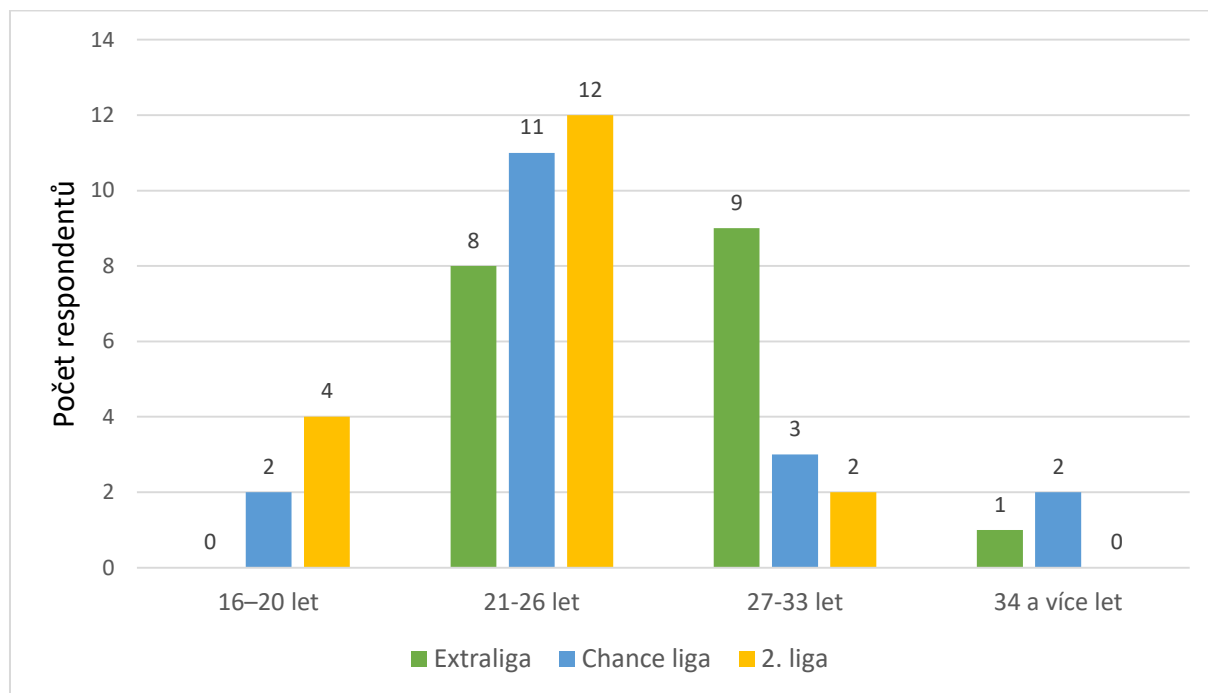
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Výzkumu se zúčastnilo 54 hráčů z různých týmů, různých úrovní napříč celé ČR, z toho bylo 18 z Tipsport Extraligy, 18 z Chance ligy a 18 z 2. ligy.

Věková škála dotazovaných hráčů:

- a) 16-20 let
- b) 21-26 let
- c) 27-33 let
- d) 34 a více let

Graf č. 2 – Věk hráčů

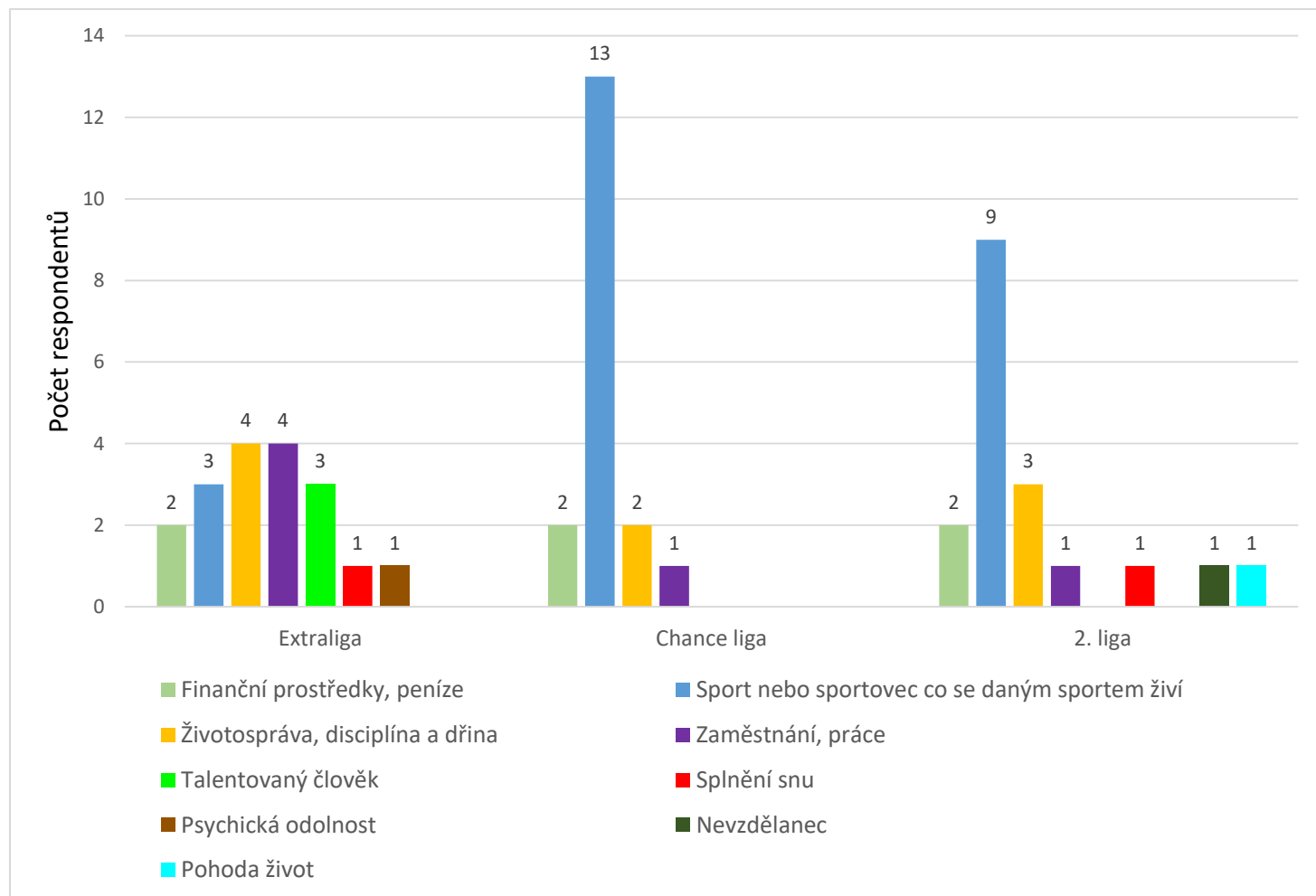


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou všech hráčů jsou hráči ve věku 21–26 let, nejméně početnou jsou hráči, kteří mají 34 a více let. V Chance lize i ve 2. lize jsou nejpočetnější skupinou hráči ve věku 21-26 let, ovšem v Extralize jsou nejpočetnější skupinou hráči v rozmezí 27-33 let. Věkově nejrozmanitější hráče lze najít v Chance lize, která má své zástupce ve všech zde zmíněných věkových kategoriích. Díky celosvětovému omlazování hokejového prostředí ubývá starších hráčů, tj. hráči ve věku 27-33 let a 34 a více let, a naopak přibývá daleko více a více hráčů ve věku 16-20 let a 21-26 let, kteří tvoří velkou část hráčské hokejové populace v České republice.

Otázka č. 1: Co vás napadne jako první, když se řekne „profesionální sportovec“?

Graf č.3 – První myšlenka při vyslovení „profesionální sportovec“ z pohledu hráčů



Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Účelem této otázky bylo zjistit, jaký první dojem má hráč na profesionalitu, co se týče oblasti sportu, a to především v konfrontaci se sebou samým. Hráče by měla napadat první myšlenka vzhledem k jejich sportovnímu působení, ovšem někteří tuto otázku nepochopili a odpovídali vysvětlením, na které bylo dotazováno v následující otázce č. 2. Největší počet odpovědí ovšem bylo v podobnosti se sportem, nebo sportovcem, který se daným sportem živí.

Otázka č. 2: Kdo si myslíte, že je profesionální sportovec, co to znamená?

Graf č. 4 – Význam termínu „profesionální sportovec“ z pohledu hráčů

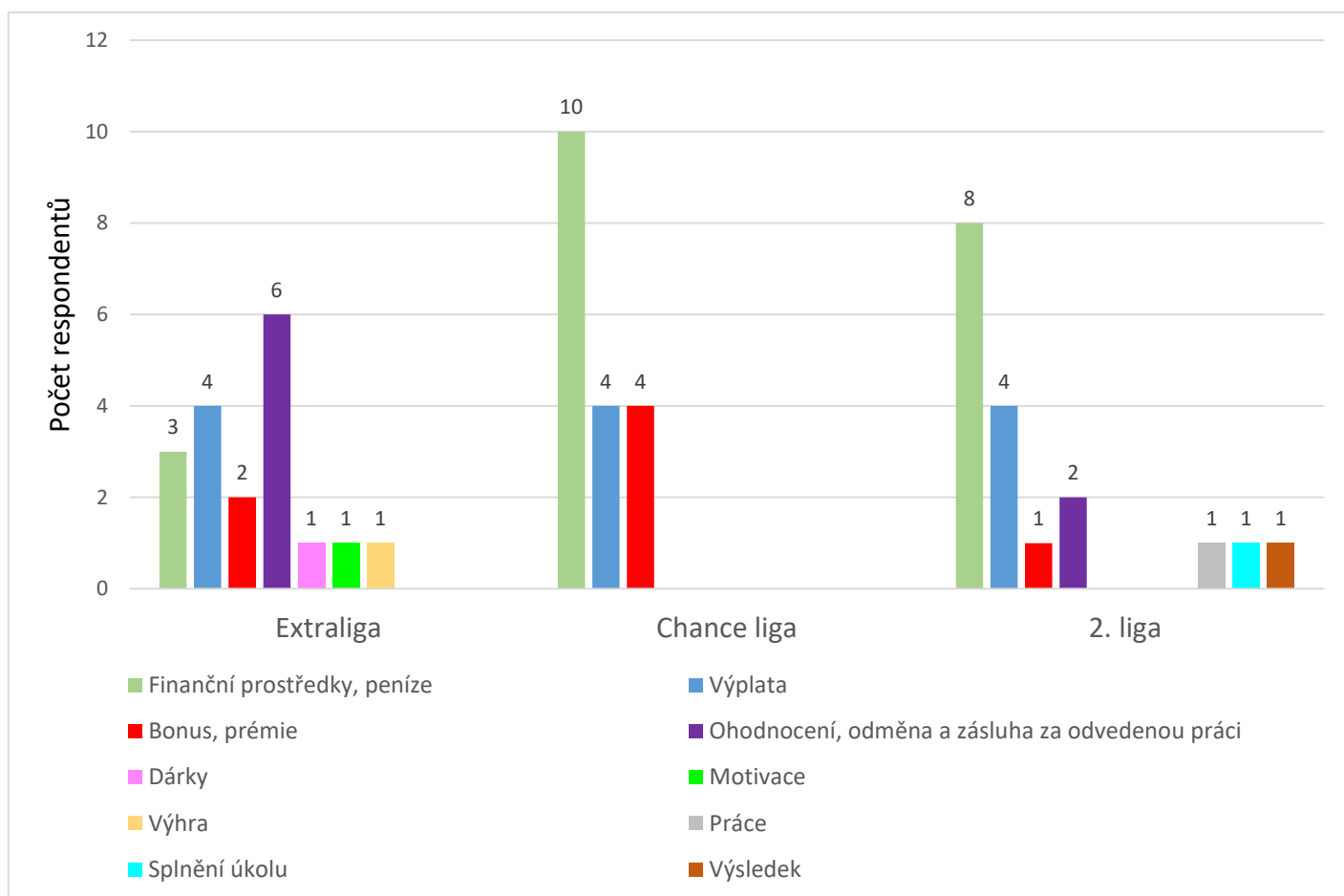


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Tato otázka měla za cíl zjistit, co přesně pro hráče znamená termín „profesionální sportovec“. Opět, odpovědi, které se svým obsahem slučovaly, byly zanalyzovány dohromady aby vytvořili kostru odpovědí, které lze aplikovat na větší množství podobných odpovědí. Zde lze vidět, že pro většinu hráčů tento termín znamená to, že se daný člověk věnuje určitému sportu na plný úvazek, věnuje tomu téměř veškerý svůj čas a tento sport ho také baví, a především ho živí. Další nejpočetnější skupinou odpovědí byla životospráva, disciplína a určitý řád, který by měl profesionální sportovec dodržovat, tato odpověď byla nejčastěji u extraligových hráčů, kteří by toto měli dodržovat, především v Extralize, která je v Česku nejvyšší soutěží, je to dokonce nutností. Odpovědi, které nebyly ani trochu podobné a nešly sloučit dohromady, byly odděleny jako samostatné části, jednalo se pouze o 4 odpovědi.

Otázka č. 3: Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?

Graf č. 5 – První myšlenka při vyslovení „odměňování“ z pohledu hráčů

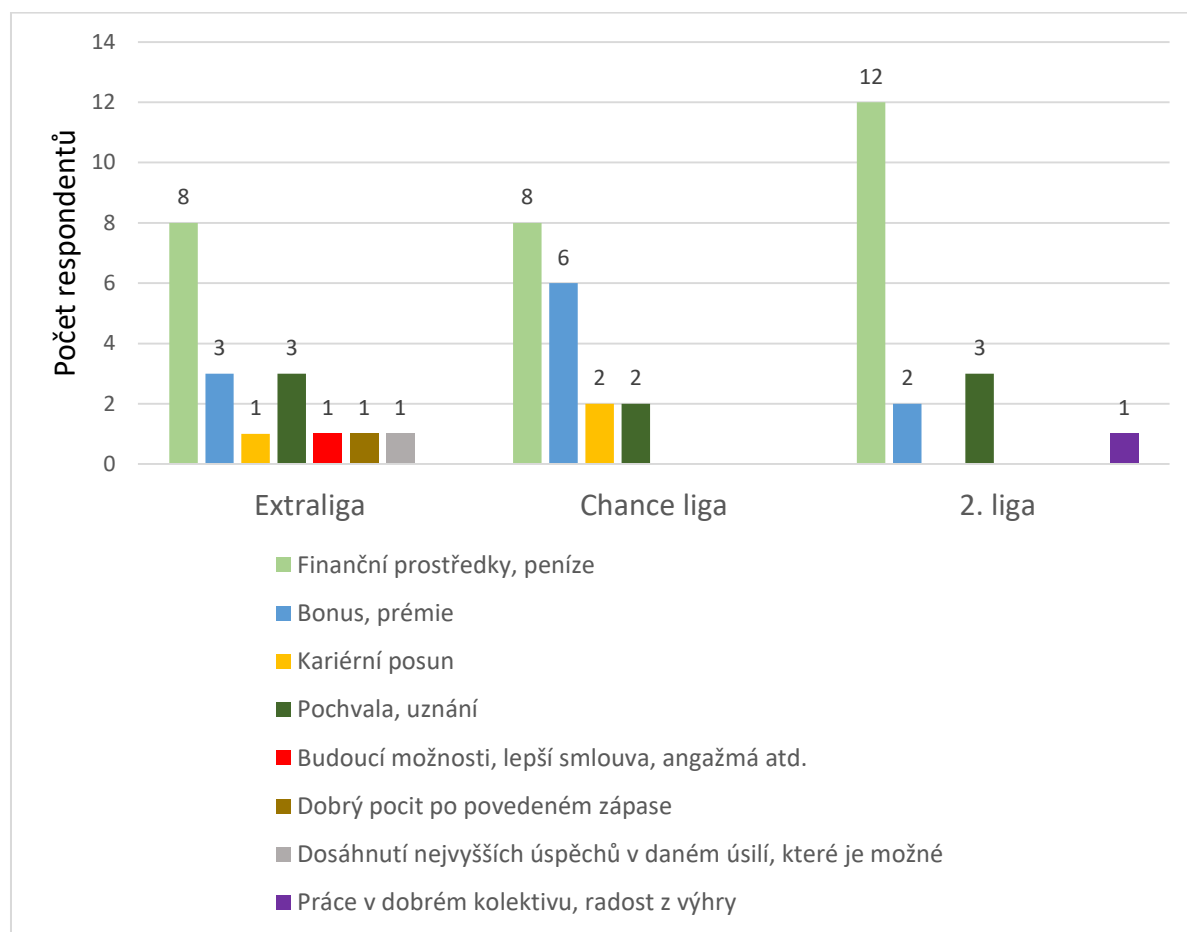


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

U této otázky bylo opět účelem zjistit první dojem hráče, když se řekne „odměňování“. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u kategorie finančních prostředků a peněz, jedná se o 21 hráčů, dále to byla výplata, což odpovídělo celkem 12 hráčů, 8 odpovědí bylo zaznamenáno na ohodnocení, odměna nebo zásluha za odvedenou práci a 7 odpovědí u bonusů a prémie. Tyto tři poslední odpovědi by se mohly sloučit do kategorie finančních prostředků, ale jelikož účelem této otázky bylo zjistit první dojem hráčů a mnoho z nich odpovídalo přímo danými slovy, jaké jsou obsaženy v legendě grafu (viz Graf č. 4), tak je nelze sloučit, protože bonusy, prémie, ohodnocení, zásluha, výplata nebo odměna se při prvním dojmu nerovnají přímo finančním prostředkům a je nutné je takto oddělit. Nejrozmanitější odpovědi byly shodně po 7 kategoriích v Extralize a ve 2. lize.

Otázka č. 4: *Jaký způsob odměny vás nejvíce motivuje?*

Graf č. 6 – Nejvíce motivační způsob odměny z pohledu hráčů

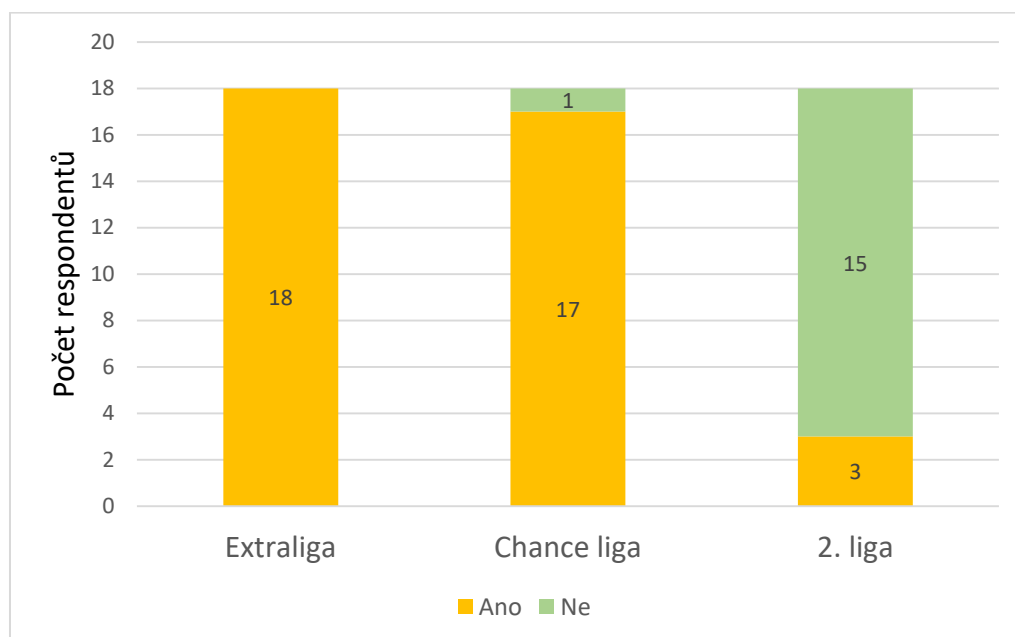


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Zde z grafu vyplývá, že nejvíce motivační odměnou jsou pro hráče finanční prostředky a peníze, takto odpovědělo 28 hráčů ze všech dotazovaných hráčů, což je nadpoloviční většina (51,8 %). Druhou nejpočetnější kategorií byly bonusy a prémie, což odpovědělo celkem 11 hráčů (20 % ze všech dotazovaných hráčů), nejvíce však v Chance lize, kde takto odpovědělo 6 hráčů, což tvoří většinu hráčů, kteří takto odpověděli. Nejrozmanitější odpovědi byly u extraligových hráčů, kde je celkem 7 různých odpovědí.

Otázka č. 6: Živí vás hokej?

Graf č. 7 – Hráči, které živí hokej

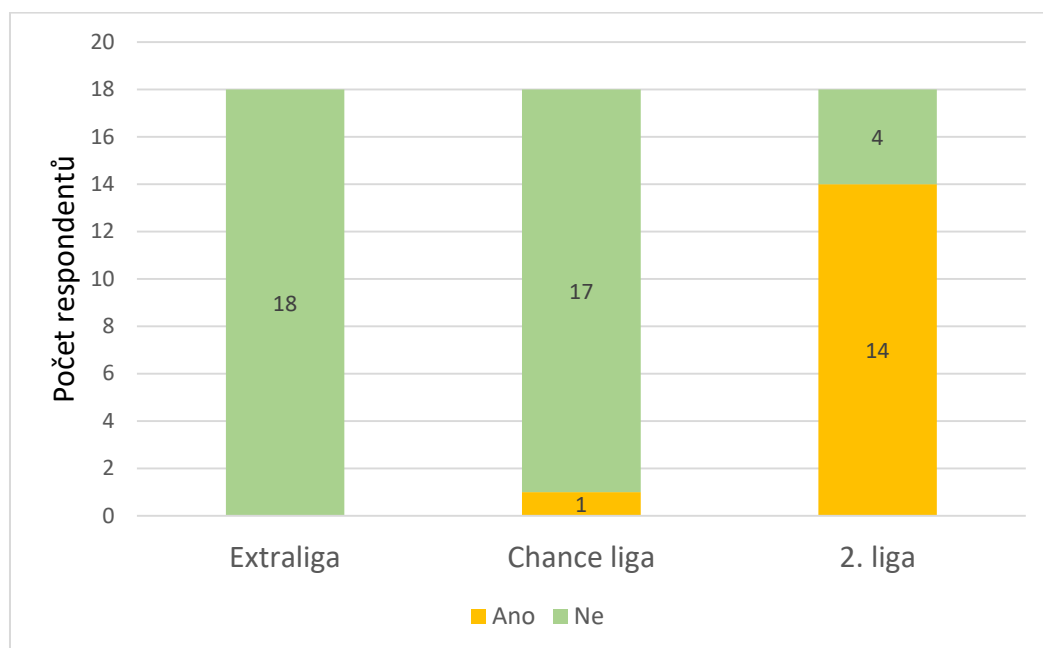


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

V Extralize se všichni hráči živí hokejem, už z průzkumu se tedy jedná o profesionální soutěž a profesionální sportovce, kteří danou ligu hrají. Chance ligu živí hokej 17 z celkových 18 hráčů, jedná se tedy o necelých 95 % hráčů z dané ligy, což je velice velké číslo a jedná se téměř o všechny hráče. Ačkoliv jsou tato čísla jakkoliv překvapivá, v České republice je Chance liga považována za poloprofesionální, jelikož se nejedná o nejvyšší soutěž a všichni hráči se v ní nedokáží uživit, přesto se mnoho hráčů živí hraním hokeje v této soutěži. U 2. ligy je to procentuálně naopak než u Chance ligy, tato liga je opět v povědomí České republiky považována za poloprofesionální, až poloamatérskou, jelikož většinu hráčů tato liga neživí a z grafu to vyplývá také.

Otázka č. 7: *Pracujete i mimo hokej?*

Graf č. 8 – Práce mimo hokej



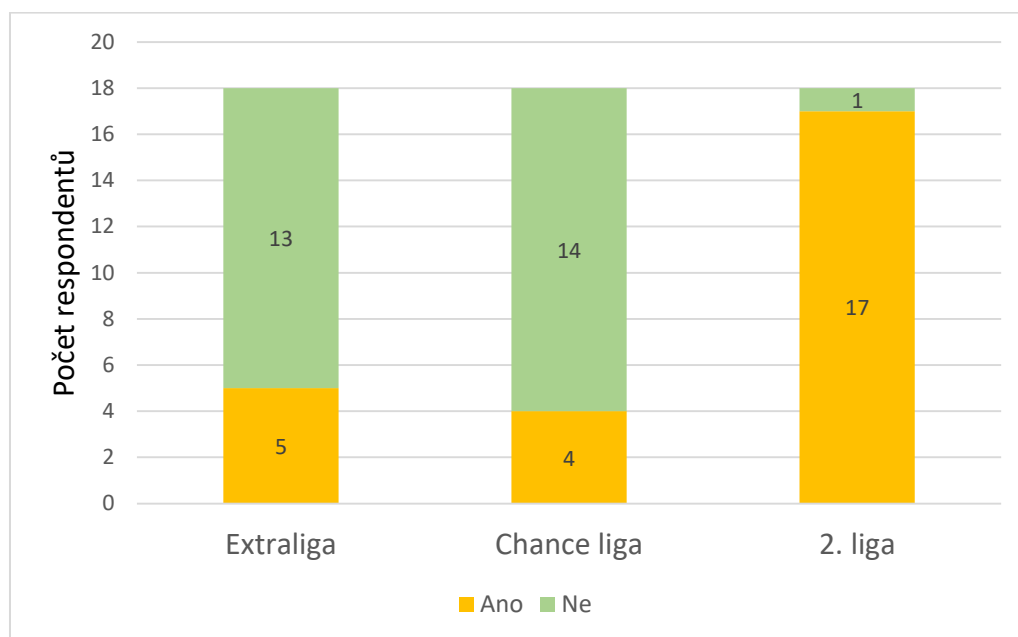
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Po konfrontaci s předešlým grafem (viz Graf č. 6) vyplývá, že jeden hráč z Chance ligy, který se hokejem neživí, mimo hokej také pracuje. Mimo hokej pracuje nejvíce lidí z 2. ligy. Minimálně jeden hráč z 2. ligy se hokejem neživí, ani nepracuje. Je tedy zřejmé, že ve 2. lize je práce tedy nezbytnou součástí k uživení sebe sama a případně i své rodiny², pokud nějakou daný hráč má

² Zde je rodinou myšleno, pokud má daný hráč dítě/děti nebo přítelkyni/manželku, protože ve většině případů se zbytek rodiny, čímž jsou myšleni především rodiče, prarodiče, sourozenci a ostatní členové rodiny živí sami a nemají vliv na hokejové hráče. Existují sice výjimky, ale v drtivé většině případů tomu tak není.

Otázka č. 8: Máte i jiné příjmy, než z hokeje?

Graf č. 9 – Příjmy mimo hokej



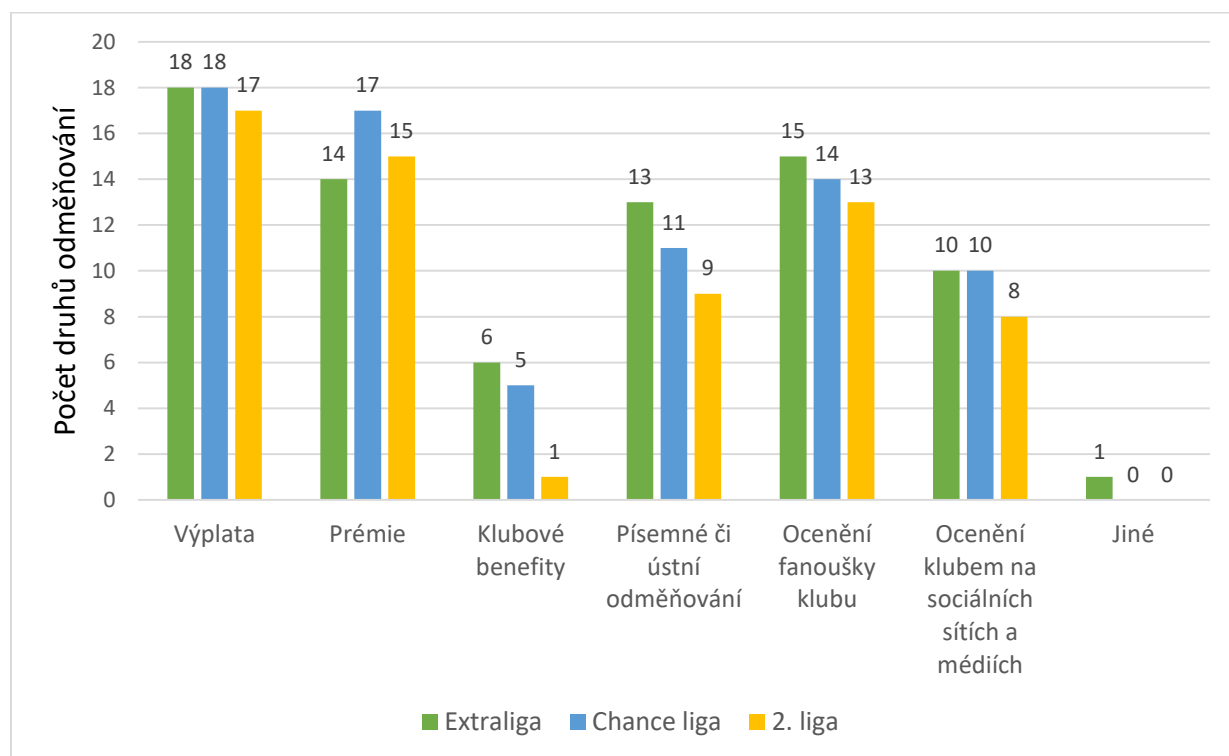
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Většina hráčů z Extraligy i Chance ligy mimo hokej nemá žádné vedlejší příjmy, avšak 5 hráčů z Extraligy, minimálně 3 hráči z Chance ligy nějaké vedlejší příjmy, které nejsou z práce mají a někteří v rozhovorech prozradili, že se jedná o různé investiční příjmy, vysokoškolská stipendia apod., tedy takové příjmy, které se nedají považovat za pracovní. Ve 2. lize má 17 hráčů vedlejší příjmy, což je vzhledem k dané soutěži pochopitelné.

Otázka č. 9: *Jakého odměňování se vám dostává ve vašem klubu? (Možnost více odpovědí)*

- a) Výplata
- b) Prémie
- c) Klubové benefity (klubové auto, byt, mobil, oblečení, slevy apod.)
- d) Písemné, či ústní odměňování (pochvala za výkon, za předvedenou akci, za služby vůči klubu apod.)
- e) Ocenění fanoušky klubu (potlesk, sociální sítě apod.)
- f) Ocenění klubem na sociálních sítích a médiích
- g) Jiné (vypište slovy) ...

Graf č. 10 – Druhy odměňování hráčů v jejich klubech



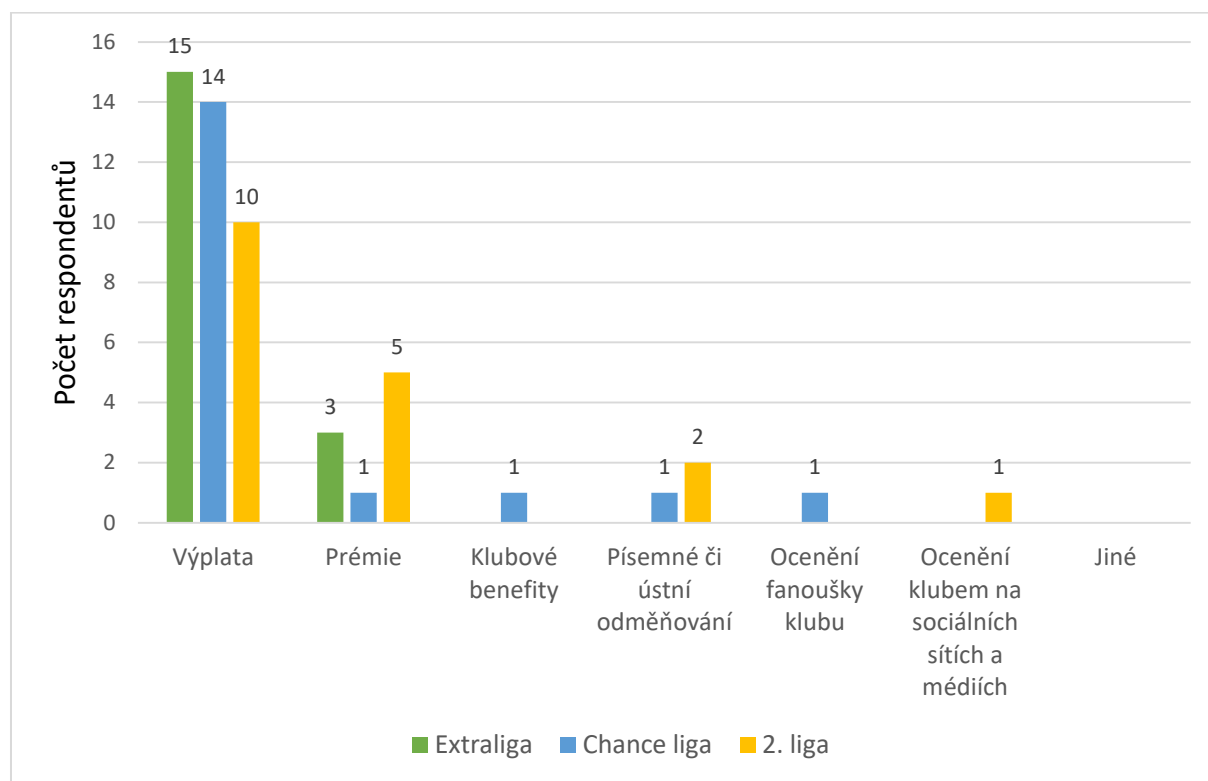
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Téměř všichni hráči dostávají výplatu, až na jednoho hráče z 2. ligy, jedná se ovšem o velice mladého hráče, kterého živí rodiče, takže absenci výplaty je v tomto případě možné považovat za zanedbatelnou. V drtivé většině se hráčům ve všech ligách dostává i premií, jedná se o 46 hráčů z celkových 54 hráčů, nejméně početnou kategorii tvoří klubové benefity. Na tuto kategorii je mnoho úhlů pohledu, z pohledu

managementu lze brát jako benefit i to, že si daný hráč nemusí brát výstroj domů, má k dispozici šatnu na ZS, kde má všechno potřebné, nebo si nemusí nosit domů prát prádlo, které mu vypere klubový kustod, avšak z pohledu hráče se to jako benefit vůbec jevit nemusí, proto jsou hodnoty u této kategorie možná tak nízké. Další kategorií je písemné či ústní odměňování, nejvíce se hráčům tohoto odměňování dostává v Extralize, nejméně ve 2. lize, ovšem stále to tvoří 9 hráčů z celkových 18 z dané ligy, což je přesně 50 % a to je stále velice dobré. Ocenění fanoušky klubu je na třetím místě v celkovém počtu hráčů, dostává se celkem 42 hráčům z celkových 54 hráčů. Ocenění klubem na sociálních sítích a médiích je odměňováno celkem 28 hráčů z celkových 54 hráčů, což je přesně nadpoloviční většina (51,8 %). Kategorii „jiné“ zvolil pouze jeden hráč, a to z Extraligy, uvedl, že mu chodí dopisy od fanoušků, převážně z Německa, z klubů, za které dříve hrál.

Otázka č. 10: *Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) považujete za nejdůležitější?*

Graf č. 11 – Nejdůležitější druh odměňování (viz Otázka č. 9) podle hráčů

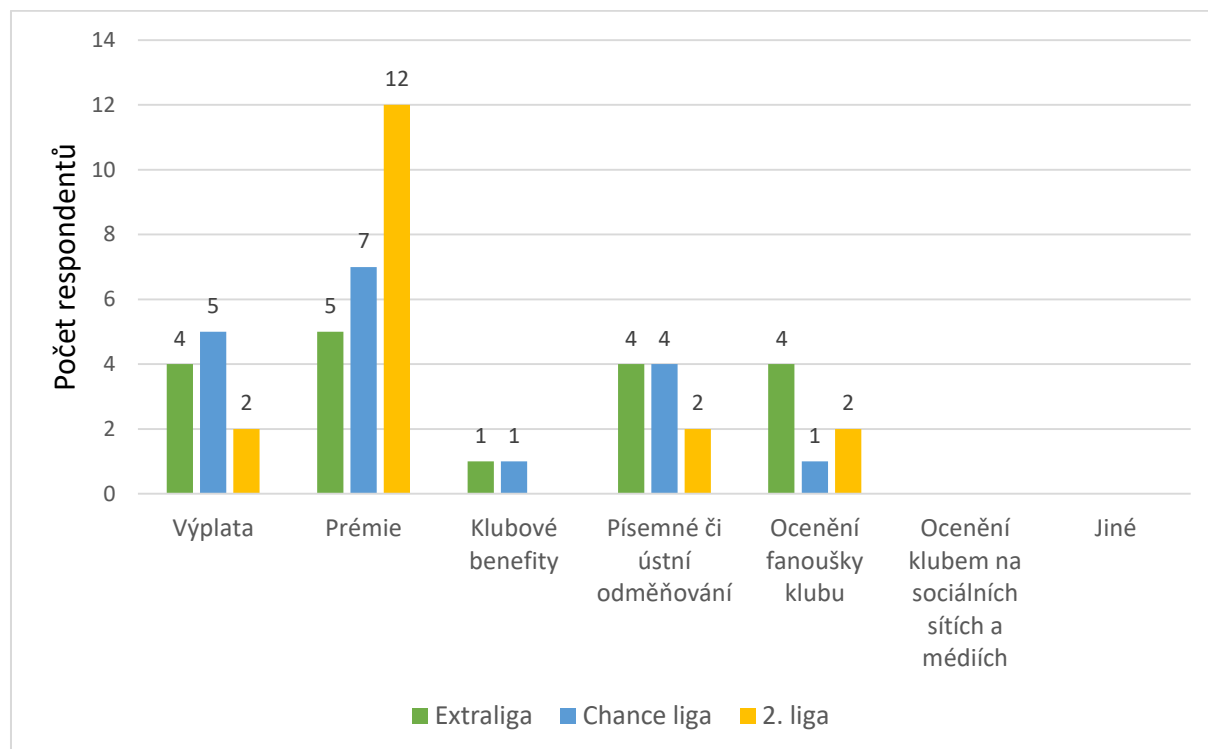


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Jako nejdůležitější druh odměňování podle odměňování v otázce č. 9, byla v drtivé většině případů zvolena výplata. U 5 hráčů z 2. ligy to jsou prémie, které u nich mohou tvořit větší část odměny, ostatní kategorie zvolil jeden nebo maximálně dva hráči. Nejmenší počet tvoří klubové benefity, ocenění fanoušky klubu a ocenění klubem na sociálních sítích a médiích.

Otázka č. 11: *Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) vás nejvíce motivuje k pracovní/sportovnímu výkonu?*

Graf č. 12 – Nejvíce motivační druh odměňování (viz Otázka č. 9) podle hráčů

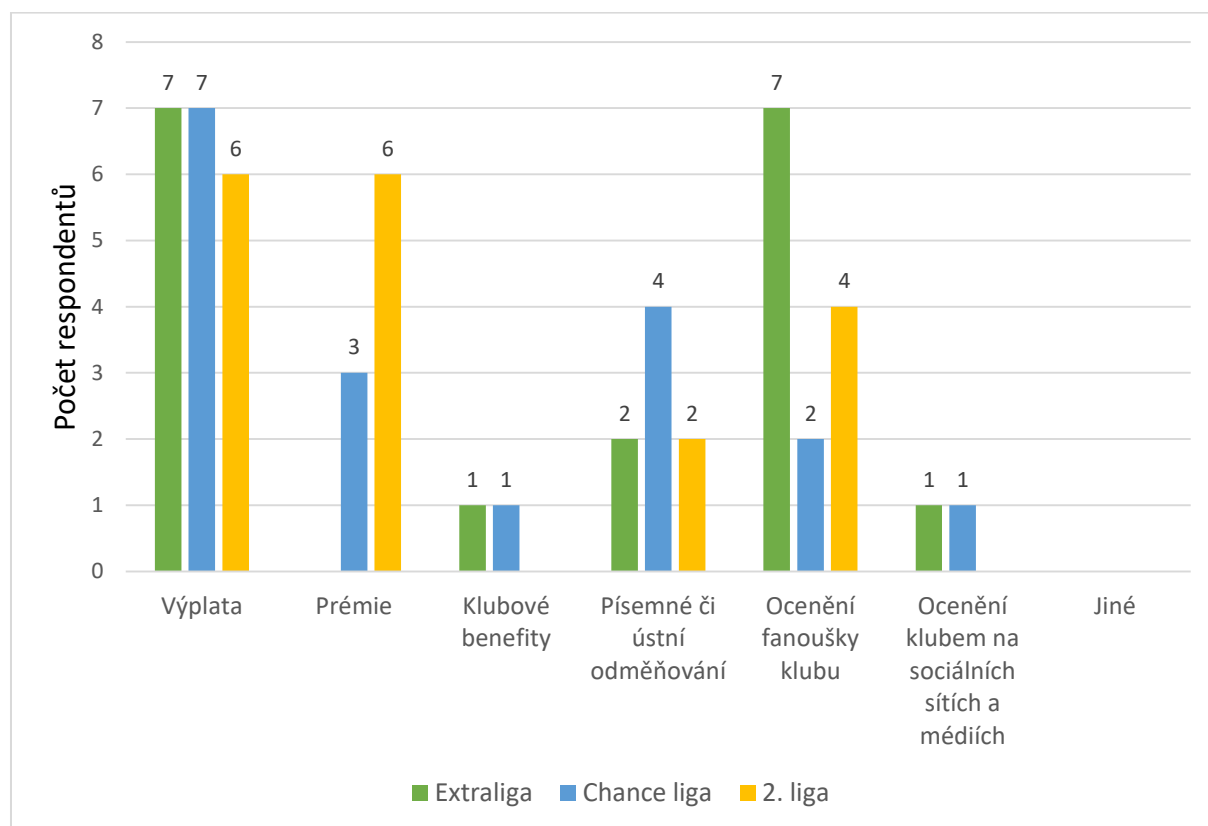


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Nejvíce motivační druh odměňování podle odměňování v otázce č. 9, byly zvoleny prémie. Nejvíce však u hráčů z 2. ligy, bylo jich celkem 12. Jak již bylo zmíněno dříve, prémie mohou u hráčů 2. ligy tvořit velkou část odměny, proto jsou zvoleny jako nejvíce motivační převážně u těchto hráčů. V ostatních ligách to není tak jednoznačné, na každém jedinci je to velice individuální, ovšem prémie nad ostatními stále převládají. Nejmenší počet tvoří ocenění klubem na sociálních sítích a médiích.

Otázka č. 12: *Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) vás nejvíce uspokojí?*

Graf č. 13 – Nejvíce uspokojivý druh odměňování (viz Otázka č. 9) podle hráčů

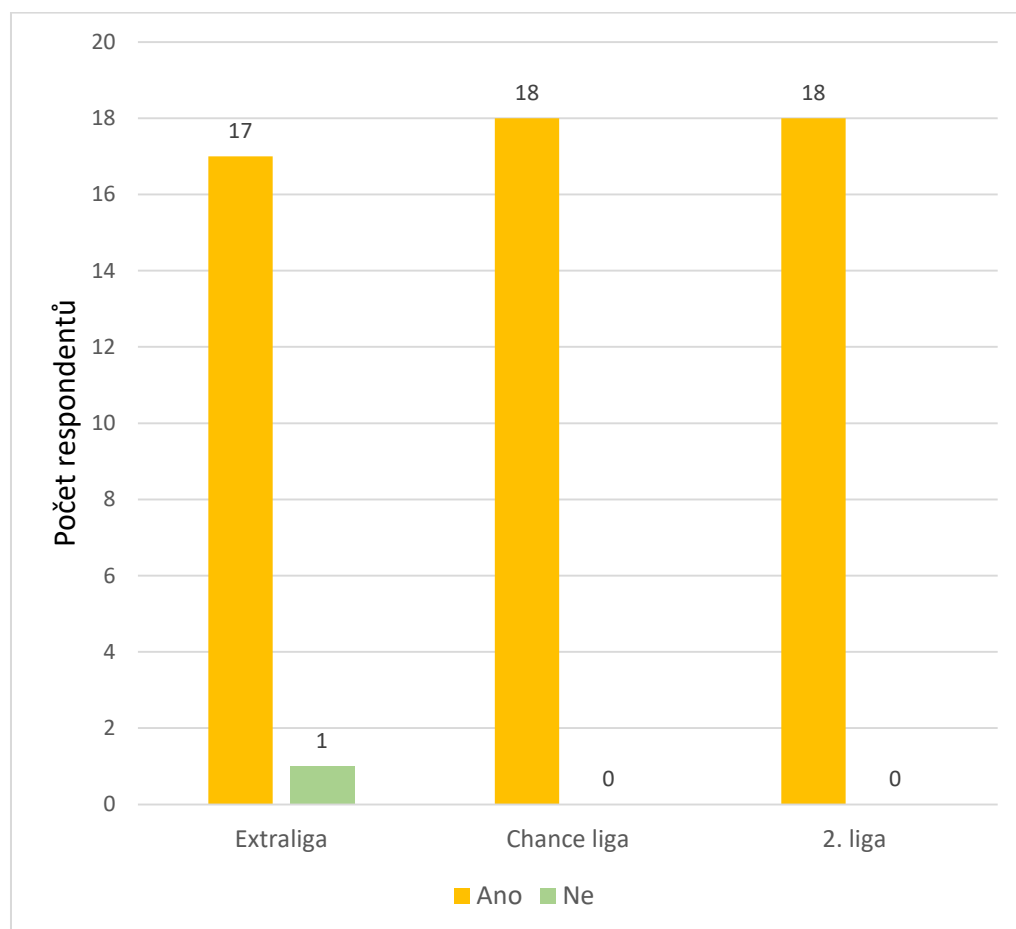


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Nejvíce uspokojivý druh odměňování podle odměňování v otázce č. 9 je z celkového počtu hráčů ze všech lig výplata, ovšem stejné množství extraligových hráčů nejvíce uspokojí jak výplata, tak ocenění fanoušky klubu. Hráči z Chance ligy nejvíce uspokojí výplata a ve 2. lize to jsou shodně výplata a prémie. Nejmenší počet tvoří opět ocenění klubem na sociálních sítích a médiích a klubové benefity.

Otázka č. 13: Je pro vás důvěra trenéra taky formou odměňování?

Graf č. 14 – Důvěra trenéra jako forma odměňování

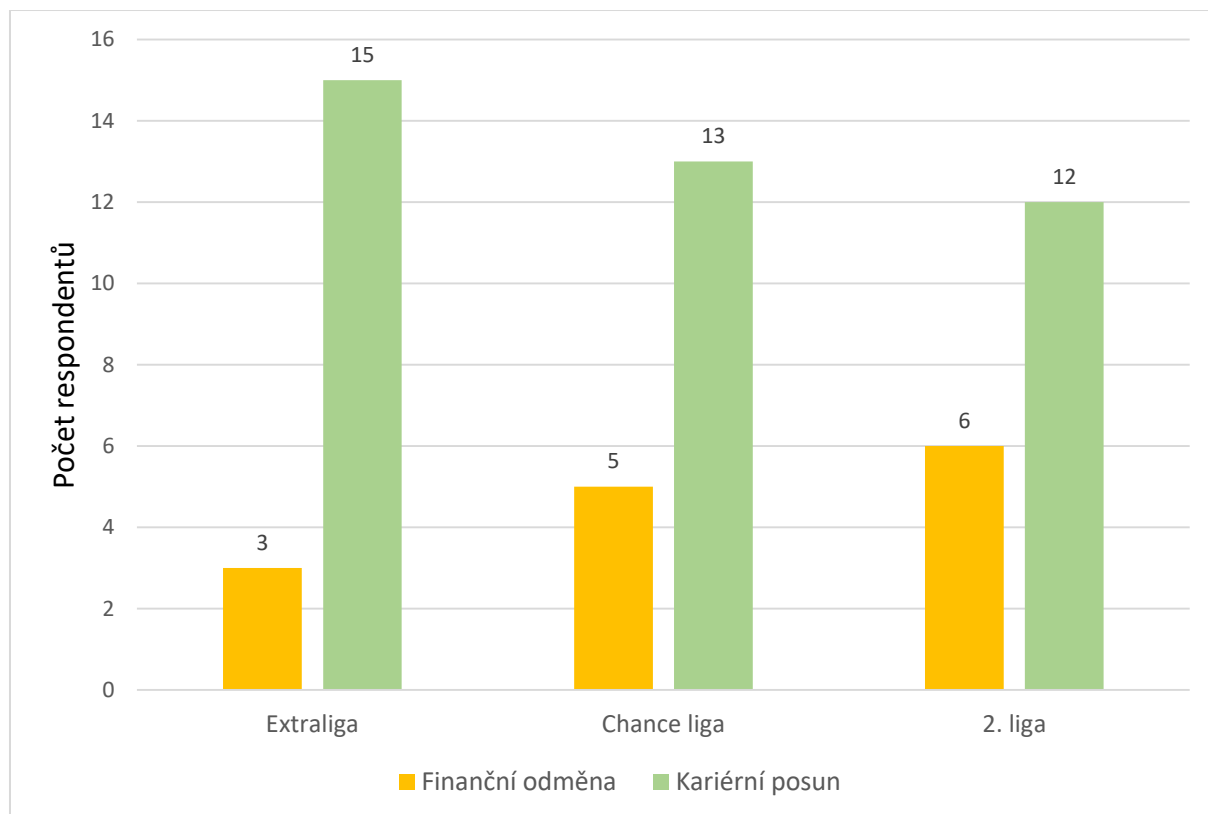


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá jednoznačná převaha možnosti „ano“, tedy pro téměř všechny hráče je důvěra trenéra formou odměňování. Pouze jeden, a to extraligový hráč uvedl možnost „ne“. To znamená, že důvěru trenéra daný hráč jako odměňování nepovažuje, ale spíše očekává, že bude běžnou součástí při jeho působení v daném klubu. Také by to mohlo znamenat to, že pokud se nejedná o finanční, či materiální věci, tak to daný hráč také nemusí považovat za odměňování, a proto reaguje negativně.

Otázka č. 14: *Pokud byste podal výborný výkon a měla by následovat patřičná odměna a vy byste si mohl zvolit pouze jednu formu odměny, kterou formu byste zvolil? Finanční odměna nebo možný kariérní posun (např. ze čtvrté ligy do druhé)? Proč?*

Graf č. 15 – Volba odměny po výborném výkonu hráče

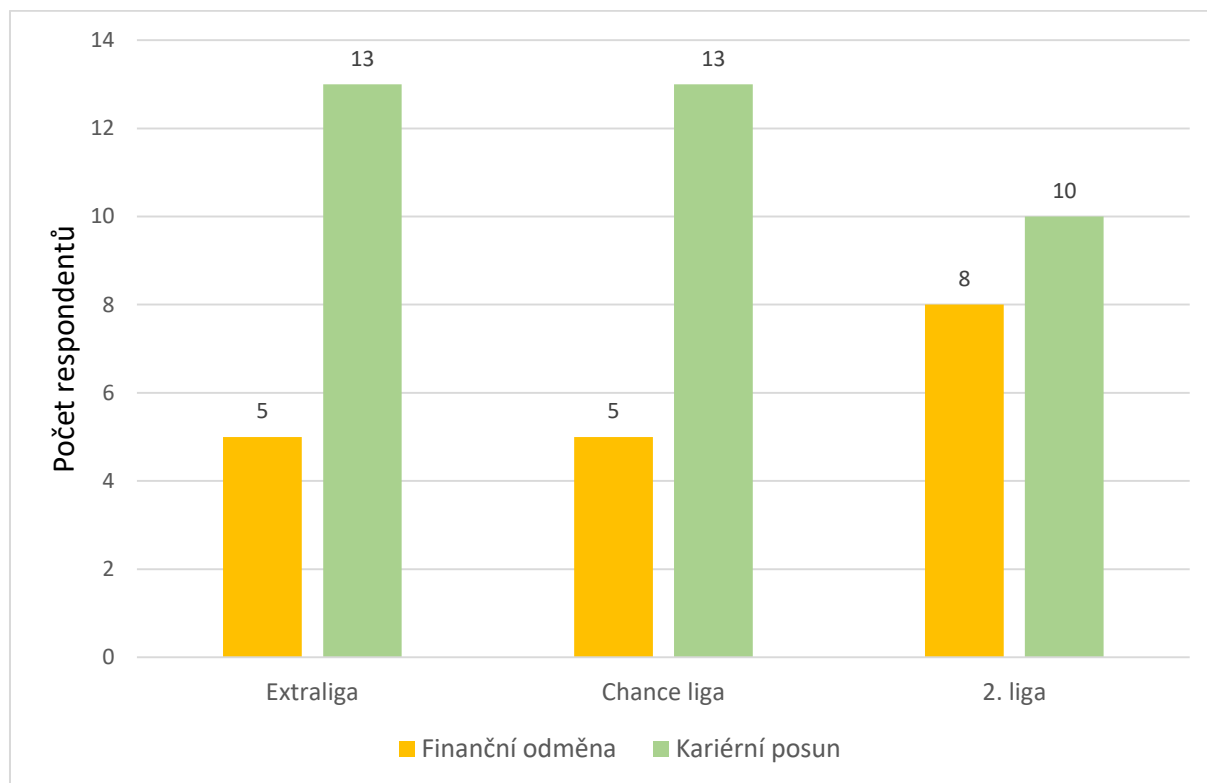


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Po podání výborného výkonu a následné volbě odměny za tento výkon většina hráčů z každé ligy zvolila možnost kariérního posunu, když následně odpovídali na otázku, proč zvolili takto, tak většina hráčů uvedla to, že s kariérním postupem by mohla následně narůstat i finanční odměna, což je i pochopitelné, ovšem je nutno podotknout, že spousta hráčů je relativně pořád mladá, nebo nemají rodiny které by musely žít, nebo jiné závazky, které by je nutily k volbě financí před kariérním postupem. Ostatně toto uvedla většina hráčů jako důvod, proč si zvolili finanční odměnu. I přesto se našly výjimky, hráči, kteří jsou již starší, mají rodiny, ale i tak volí raději kariérní posun před finanční odměnou.

Otázka č. 15: *Jaký způsob odměny (viz otázka č. 14) vás bude motivovat více k podávání podobných výkonů?*

Graf č. 16 – Volba více motivačního způsobu odměny (viz Otázka č. 14)



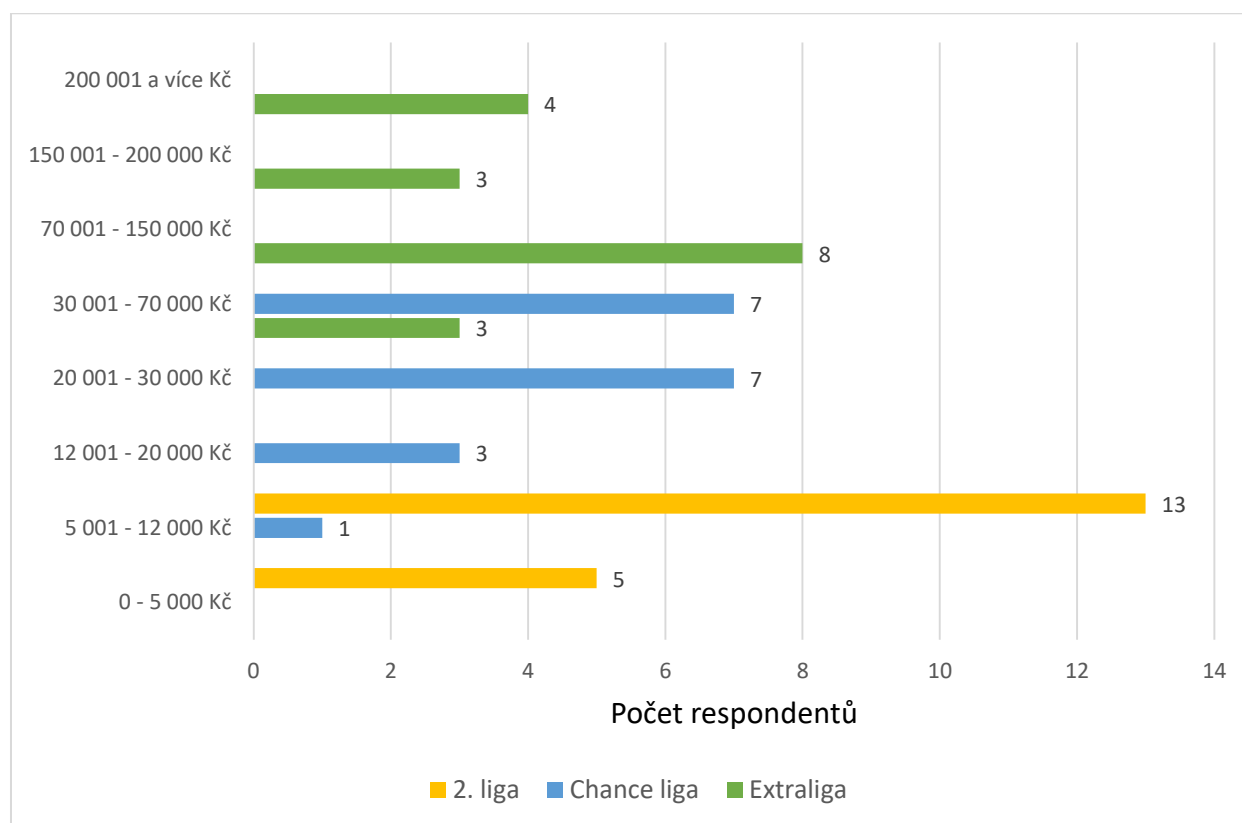
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Zde opět převládá volba kariérního posunu před finanční odměnou, ovšem ne tak markantně jako u předešlé otázky, je tedy zřejmé, že hráči mají své limity, hranice nebo určité cíle kam by se chtěli kariérně posunout a pokud by se měli opravdu rozhodnout, jestli dostanou nějakou finanční odměnu nebo se můžou kariérně posunout, kdyby podávali podobné výkony, tak by už více přemýšleli o tom, co je pro ně lepší z krátkodobého a co z dlouhodobého hlediska.

Otázka č. 16: V jaké platové linii **bez** prémie se ve svém klubu pohybujete?

- a) 0 – 5 000 Kč
- b) 5 001 – 12 000 Kč
- c) 12 001 – 20 000 Kč
- d) 20 001 – 30 000 Kč
- e) 30 001 – 70 000 Kč
- f) 70 001 – 150 000 Kč
- g) 150 001 – 200 000 Kč
- h) 200 001 a více Kč

Graf č. 17 – Platové rozmezí hráčů bez prémie



Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

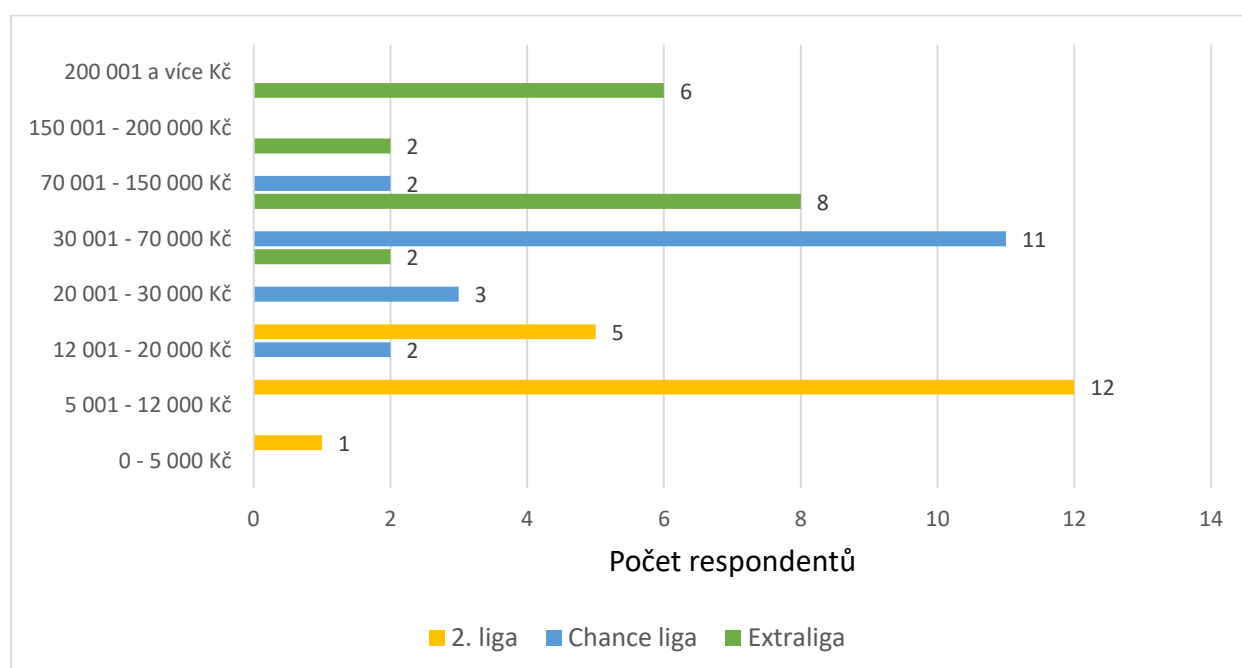
Platová rozmezí, která se objevují v rozhovorech, jsou měsíčními částkami a již z tohoto grafu je jejich hierarchie jednoznačná. Hráči Extraligy mají nejmenší platy v rozmezí 30 001 – 70 000 Kč, což v České republice na uživení stačí, ovšem stále platí, že je to individuální a pro někoho je 30 000 málo, pro někoho zase dost. Největší platy jsou tedy 200 001 a více Kč. Hráči Chance ligy mívají nejvyšší platy v rozmezí

30 001 – 70 000 Kč, společně s rozmezím 20 001 – 30 000 Kč tvoří většinu hráčů. Nejmenší platy v Chance lize jsou tedy v rozmezí 5 001 – 12 000 Kč. V rozmezí 5 001 – 12 000 Kč se nachází nejpočetnější skupina hráčů 2. ligy, jedná se tedy o jedny z největších platů této ligy. Existují kluby, které některým hráčům nabídnou plat velikostně rovnajícímu se Extralize, ovšem toto jsou výjimky a je jich velice málo. Nejmenší možné výplaty v rozmezí 0 – 5 000 Kč se tedy dostává pouze hráčům z 2. ligy.

Otázka č. 17: V jaké platové linii **včetně prémie** se ve svém klubu pohybujete?

- a) 0 – 5 000 Kč
- b) 5 001 – 12 000 Kč
- c) 12 001 – 20 000 Kč
- d) 20 001 – 30 000 Kč
- e) 30 001 – 70 000 Kč
- f) 70 001 – 150 000 Kč
- g) 150 001 – 200 000 Kč
- h) 200 001 a více Kč

Graf č. 18 – Platové rozmezí hráčů včetně prémie



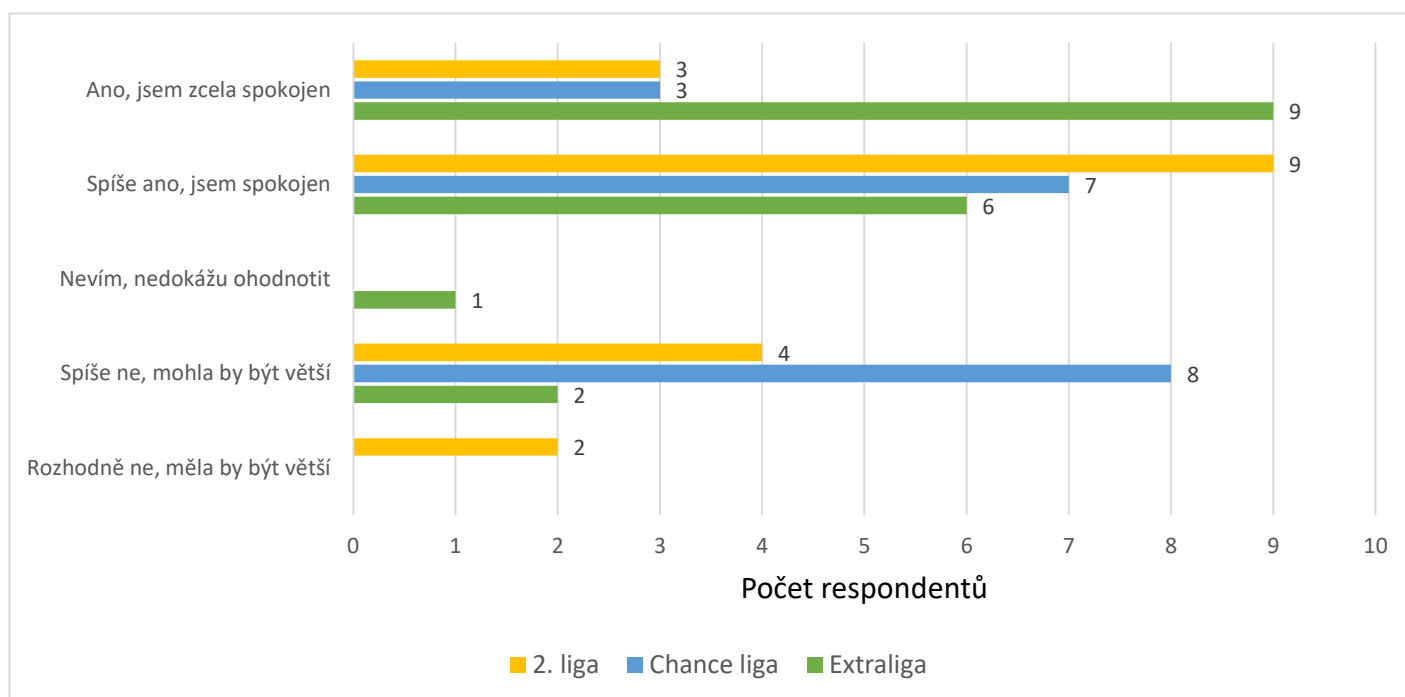
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Z grafu již vyplývá, že ve všech ligách si hráči díky prémie vydělají mnohem více, prémie tedy mohou tvořit velkou část z celkové odměny hráčů. Nejvíce posunů zaznamenává Chance liga, kde si polepší celkem 11 hráčů, následuje 2. liga, kde se platově směrem nahoru posune 9 hráčů a v počtu množství hráčů se nejméně posunou 4 hráči z Extraligy. Pokud jde ovšem o množstevní posun čili jakou částkou se daní hráči posunou směrem nahoru, tak zde si nejvíce peněz vydělají dohromady hráči, kteří se s prémie posunuli nahoru v Extralize, jelikož ty částky jsou mnohonásobně větší než v ostatních ligách.

Otázka č. 18: *Myslíte si, že vaše odměna ve vašem klubu je dostačující?*

- a) Ano, jsem zcela spokojen
- b) Spíše ano, jsem spokojen
- c) Nevím, nedokážu ohodnotit
- d) Spíše ne, mohla by být větší
- e) Rozhodně ne, měla by být větší

Graf č. 19 – Spokojenost hráčů s odměnou v jejich klubech

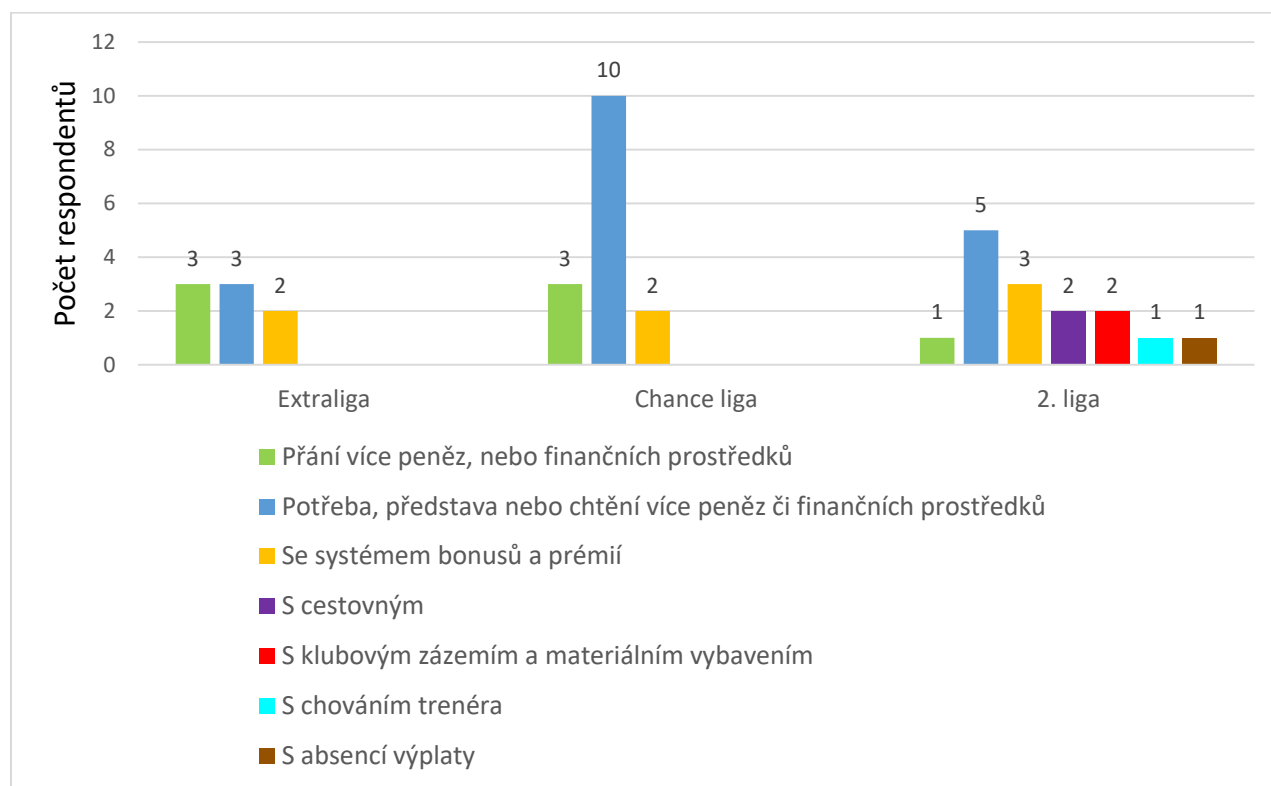


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Dalším aspektem výzkumu je zjištění samotné spokojenosti hráčů s jejich odměnami v jejich klubech. Zde lze vidět, že kladně zareagovala většina hráčů, 37 ze všech 54 dotazovaných (68 %), záporně 16 ze všech 54 dotazovaných (31 %) a pouze jeden hráč ze všech nedokáže vůbec ohodnotit, jestli a jak moc je jeho odměna dostačující. extraligoví jsou hráči v drtivé většině spokojeni, jen dva hráči jsou se svou odměnou nespokojeni. V Chance lize je nadpoloviční většina také spokojena, je to 10 hráčů (56 %), z toho 3 jsou zcela spokojeni (17 %), 7 spíše ano (39 %), ovšem 8 hráčů (44 %) je nespokojeno. Ve 2. lize jsou výsledky také převážně kladné, jedná se o 12 spokojených hráčů (67 %), z toho 3 zcela spokojeni (17 %) a 9 spíše ano (50 %). 6 hráčů je nespokojeno, z toho 4 spíše nespokojeni a dva zcela nespokojeni.

Otázka č.19: S čím nejste spokojen? (V případě odpovědi b, d, e, na otázku č. 18)

Graf č. 20 – Nespokojenost hráčů s odměňováním v jejich klubech



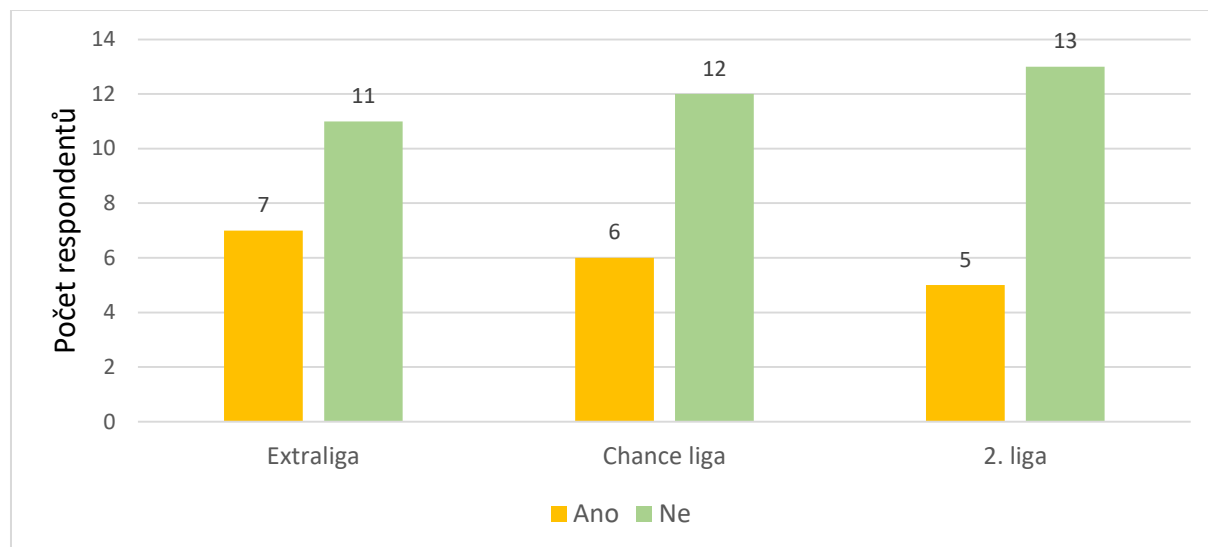
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

U této otázky byly odpovědi podobného, nebo stejného významu analyzovány opět společně, byly rozděleny do celkem sedmi odpovědí, kde u pěti z nich odpovídalo alespoň dva a více respondentů a dvě odpovědi, které se neslučovaly ani s jednou variantou předchozích odpovědí a jsou proto samostatnou částí odpovědí. Odpovědi respondentů jsou v drtivé většině spojeny s malými financemi, avšak zde bylo nutné ještě tyto odpovědi rozdělit do dvou částí. Pokud hráč není zcela spokojen se svou odměnou, tak v lepším případě udává, že by si přál více peněz, nebo finančních prostředků, to znamená že je svým způsobem spokojený, ale přál by si jich více. Druhá část se týká vyloženě nespokojenosti hráčů s jejich odměnami v jejich klubech a tato část byla popsána jako potřeba, představa nebo chtění více peněz či finančních prostředků. Hráči se totiž cítí nedocenění a na rozdíl od první části by ty peníze nebo finanční prostředky vyloženě chtěli nebo potřebovali. Další části se týkají systému bonusů a prémie, cestovném a celkovým klubovým zázemím. Poslední dvě odpovědi jsou hráčů 2. ligy a týkají se nespokojenosti chování trenéra a absencí výplaty, nutno

podotknout, že jedině tento hráč nemá výplatu, jelikož se jedná o velice mladého hráče, který si teprve své místo v daném klubu musí zasloužit, ale i přesto byl do výzkumu zařazen. Největší problém a nespokojenost hráči vidí v penězích a finančních prostředcích, jedná se o 25 hráčů, což je necelých 66 % respondentů této otázky. Dále je nutné podotknout i to, že nejvíce spokojenosti, jak šlo již vidět z předchozího grafu (viz Graf č. 18) je v Extralize, v téže lize se nachází pouze 7 lidí, kteří nejsou „*zcela spokojeni*“. V obou ostatních ligách se nachází shodně po 15 hráčích, kteří nejsou „*zcela spokojeni*“. Hráči Chance ligy se cítí převážně finančně nedocenení, jedná se o 10 hráčů, což je 26 % ze všech respondentů této otázky a o 67 % respondentů této otázky z jejich ligy. To znamená, že ve většině případů, pokud je hráč s něčím nespokojen, co se týče odměny v jeho klubu, se cítí nedocenený a chtěl nebo by dokonce potřeboval více finančních prostředků nebo peněz. U hráčů 2. ligy se jedná spíše o rozmanitější odpovědi, je znát, že tito hráči se tím hokejem přímo neživí, tak jsou pro ně důležité především ty ostatní aspekty nutné k jejich sportovnímu výkonu, jedná se o 9 hráčů, což je 60 % respondentů z 2. ligy této otázky, kteří uvedli jiné důvody než přání nebo potřebu více peněz či finančních prostředků, ovšem nejpočetnější samostatnou skupinou jsou opět nedocenení hráči, kterých je u 2. ligy 5, což je 33 % ze všech respondentů 2. ligy této otázky.

Otázka č. 20: *Pokud by klub neposkytl dohodnutou **měsíční** odměnu z jakýchkoliv důvodů, ovlivnilo by to vaši motivaci ke sportovnímu výkonu? Proč?*

Graf č. 21 – Ovlivnění motivace hráčů ke sportovnímu výkonu při neposkytnutí měsíční odměny klubem

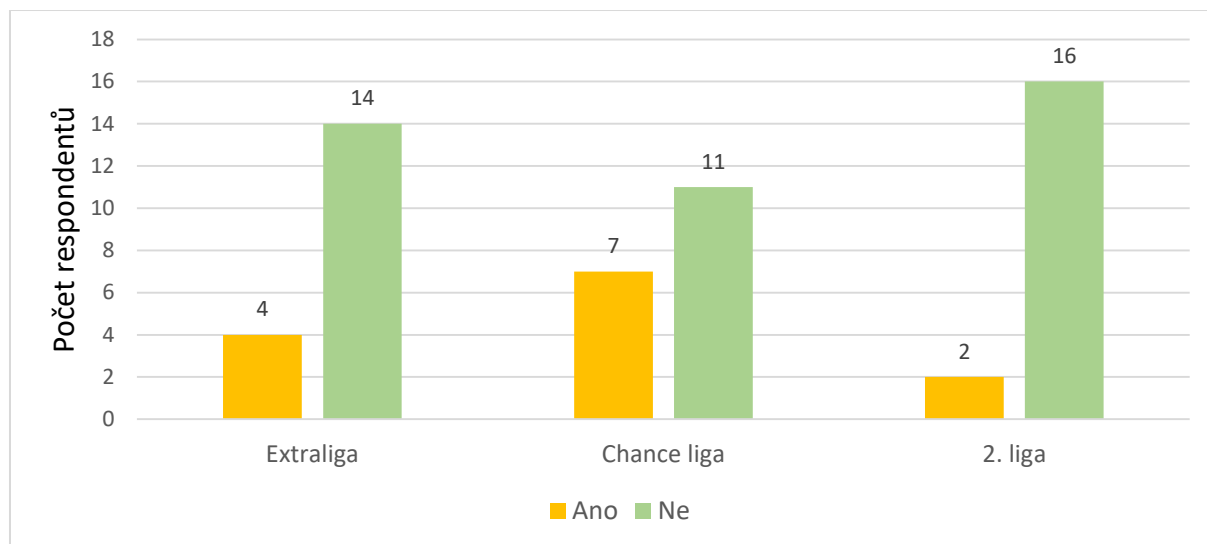


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Ve většině případů i ligách hráči uvádějí, že pokud by klub neposkytl dohodnutou měsíční odměnu z jakýchkoliv důvodů, tak to jejich motivaci ke sportovnímu výkonu neovlivní, na otázku, proč většina odkazuje na to, že ten hokej nehrají převážně pro peníze, nebo pokud by tato situace nastala jednou, nebo by byl tento problém krátkodobý, tak to nevadí, pokud by byl ovšem dlouhodobý, tak by to jejich motivaci již ovlivnilo. Hráči, jejichž motivace by touto skutečností byla ovlivněna zase odkazují především na to, že musí živit nejen sebe, ale i své rodiny, že se jedná o práci jako každou jinou a s těmi penězi počítají, jsou pro ně nezbytné. Některými hráči bylo také uvedeno, že se jedná v podstatě o porušení smlouvy a daní hráči tak mohou ztrácet důvěru k danému klubu, že by se smluvní dohody měly dodržovat a tato situace by se neměla stávat. Nikdo se nepozastavil nad možností toho, že odměna nejsou jen peníze, že když se s klubem dohodne nějaká materiální odměna, že se to jako odměna počítá taky, tato skutečnost je také zohledněna v celkovém zhodnocení výzkumu.

Otázka č. 21: *Pokud klub později dosáhne svých závazků, ovlivní to vaši motivaci ke sportovnímu výkonu? Proč?*

Graf č. 22 – Ovlivnění motivace hráčů ke sportovnímu výkonu, pokud klub později dosáhne svých závazků

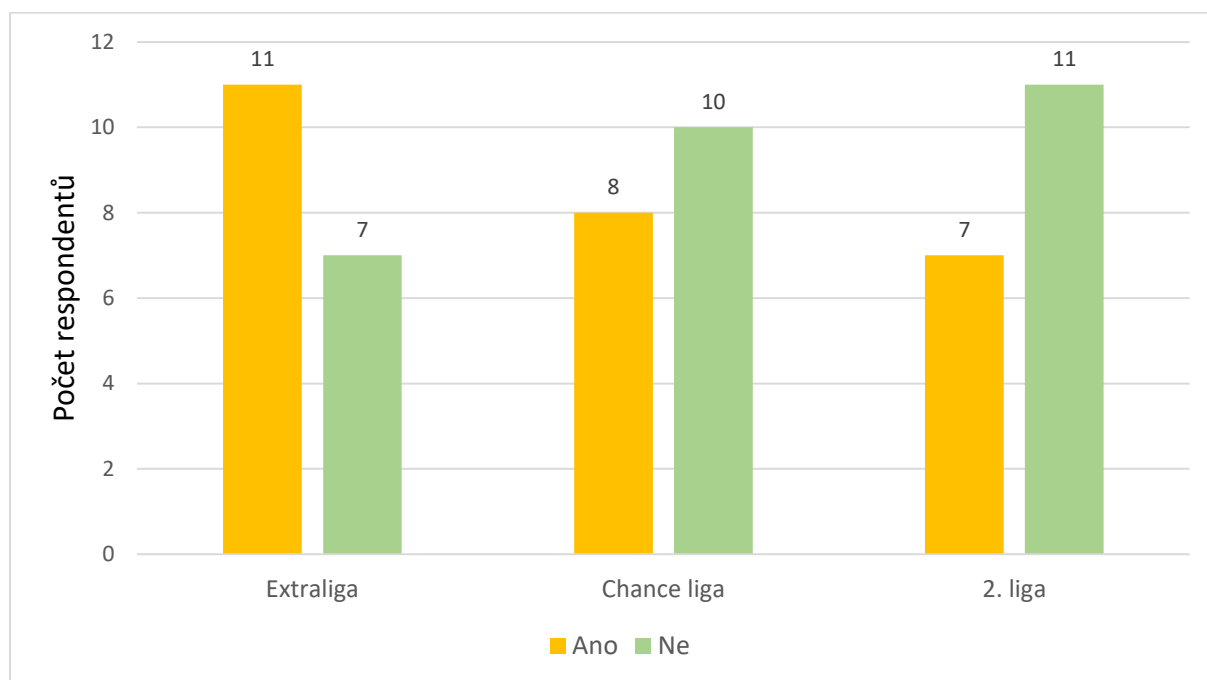


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Zde je opět vidět rozdíl oproti předchozímu grafu (viz Graf č. 20) a výsledky již naznačují, že většina hráčů zůstává neovlivněna i po splnění závazků daného klubu vůči hráči, v Extralize i ve 2. lize tento počet dokonce stoupl a na otázku „Proč?“ hráči uvedli, že ten hokej opět nehrají primárně pro peníze a soustředili by se pořád stejně, pořád stejně naplno by hráli a chtěli by být co nejplacněji danému klubu. Pouze u hráčů Chance ligy nastal opačný stav a přibýlo více hráčů, kteří odpověděli „Ano“, přesto je u této ligy početnější skupina hráčů, kteří odpověděli „Ne“. Na otázku „Proč?“ hráči uváděli, že by je to ovlivnilo spíše pozitivně, nikoliv negativně a že by u nich nastal určitý pocit úlevy a opětovnému nastartování motivace ke sportovnímu výkonu.

Otázka č. 22: Ovlivňuje odměňování vaši loajalitu ke klubu? Proč?

Graf č. 23 – Ovlivnění loajality hráčů vzhledem k odměňování

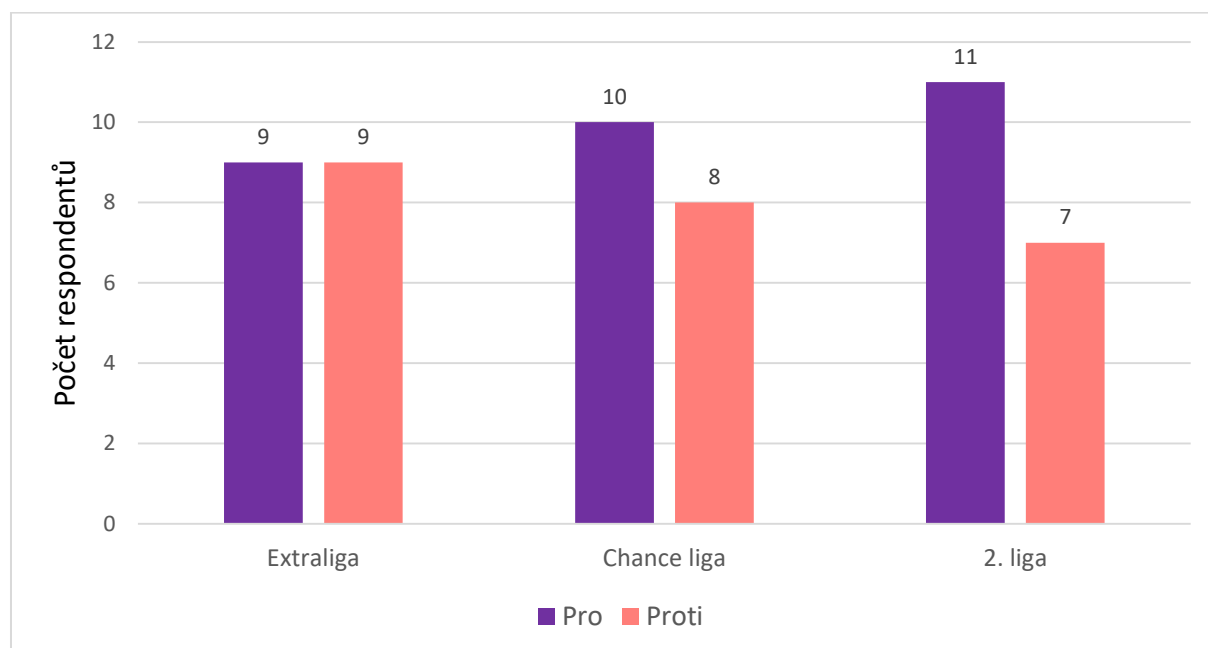


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Odměňování ovlivňuje loajalitu hráčů ke klubu nejvíce v Extralize, hráči zde uvádí, že jde především o goodwill daného klubu a vztahu s hráči jako takovými, že jsou obě strany vázány smlouvou, kterou se dohodly dodržovat a jedná se o „férový princip“ a pokud by tomu tak nebylo, že by raději šli někam jinam, do jiného klubu. Nejméně jsou hráči ovlivňováni ve 2. lize. Hráči, kteří zvolili možnost „Ne“ většinou tvrdí, že jsou v daném klubu odchovanci, nebo jsou v daném klubu rádi a byli by k němu loajální i kdyby je neodměňoval. Loajalita je ve všech případech individuální, ale ti hráči, které to ovlivňuje, uvádějí racionální důvody, ale necítí k danému klubu to, co k němu cítí ti, které to neovlivňuje, ty v některých případech v daném klubu drží patriotismus.

Otázka č. 23: *Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? Proč?*

Graf č. 24 – Zveřejňování odměny z pohledu hráčů



Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Tato specifická otázka měla za cíl zjistit, jestli jsou hráči ochotni zveřejnit své odměny, nejedná se jen o platy, ale o celkové odměny včetně bonusů atd., nad čímž se opět velká většina hráčů nezamyslela a opět brali v potaz pouze výplaty. V celkovém počtu převládá názor pro zveřejňování odměn, nejvíce hráčů toho názoru je ve 2. lize, celkem 11 hráčů, nejméně pak v Extralize, celkem 9 hráčů. Naopak Proti zveřejňování odměny je jich nejvíce v Extralize a nejméně ve 2. lize. Obecně je to ale vyrovnané, ani v jedné skupině není markantní rozdíl. V Extralize je množství těchto názorů dokonce stejné (9:9), avšak za zmínku stojí fakt, že proti byli především hráči, kteří svým platem dosahovali těch nejvyšších hranic bez, i včetně prémie (Body G a H - viz Graf č. 16 a 17), což tvoří většinu z extraligových hráčů a důvodem proč takto odpověděli bylo většinou to, že si myslí, že je to soukromá věc a že by to vyvolalo zbytečný tlak na hráče v jejich klubech ze strany veřejnosti i kabiny³. Názory hráčů,

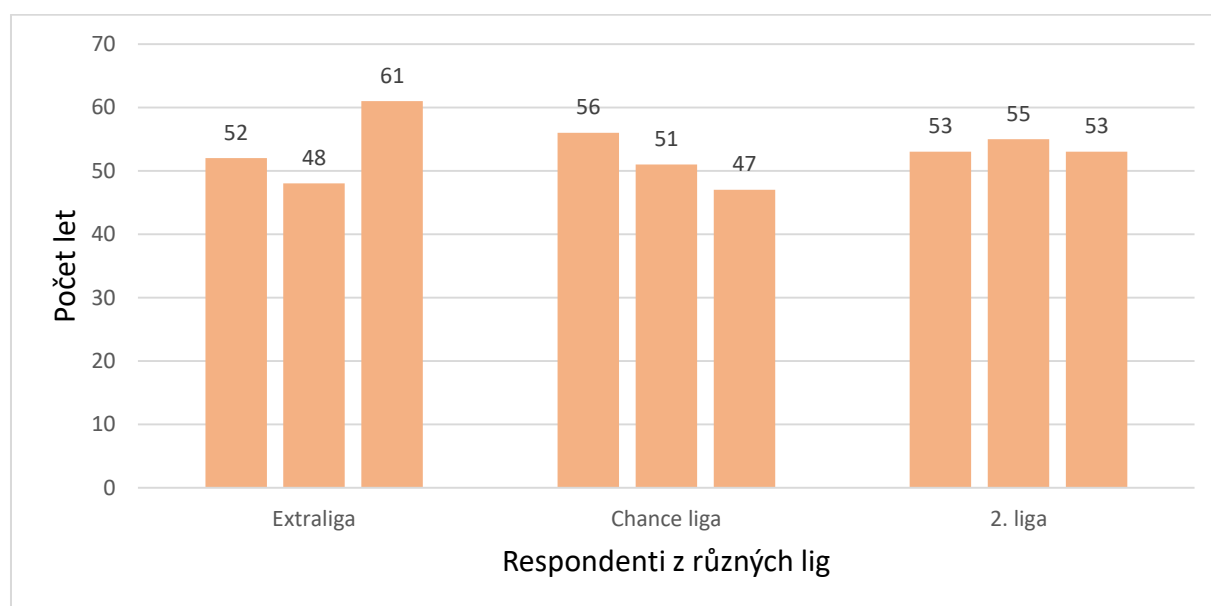
³ Kabinou je myšleno soužití hráčů, trenérů a celého realizačního týmu daného klubu mimo management

kteří uvedli, že jsou proti zveřejňování odměny se příliš nelišily, hodně hráčů uvedlo to, že se jedná o čistě soukromou věc, ale převážná většina zmínila především to, že lidé a obecně společnost v České republice na to není připravena a panuje tady především velká závist, jeden extraligový hráč dokonce uvedl, že *„U nás se projevuje neustále takový syndrom toho komunismu a my jako Češi budeme obecně konfrontovat tu částku s tím, co lidé sami vydělávají, je tam vždy špatný úhel pohledu, každý by se na to díval svýma očima a nebyl by objektivní, vždy by to porovnával na úkor své odměny“*. Zvláštní jsou ovšem názory hráčů, kteří jsou pro zveřejňování odměny. Tito hráči porovnávají zveřejňování odměn se zahraničními zeměmi a tvrdí, že jinde je to naprosto normální (například ve Skandinávii nebo v USA), nebo s tuzemskými státními pracovníky, doktory atd., další tvrdí, že na tom nic není a nevadí jim zveřejnit platy a hodně hráčů pak je toho názoru, že jsou pro zveřejňování už jen proto, aby se veřejnosti ukázalo jak na tom doopravdy hokejisti a obecně sportovci jsou, že někteří přepláceni nejsou a naopak někteří jsou a ať je na každého *„stejný metr“*. Dále pak uvádí, že alespoň na ty hráče, kteří mají větší odměny, by mohl vzniknout větší tlak a ti by měli svými výkony ukázat všem to, že si takové odměny opravdu zaslouží. Z těchto hráčů a nebylo jich málo vzhledem k celkovému počtu dotazovaných, byla v rozhovorech cítit zášť vůči lépe odměňovaným hráčům.

4.2 Rozhovory s manažery

Manažerům byly kladeny taktéž otevřené i uzavřené otázky, rozhovor byl veden osobně, nicméně výsledky byly poté anonymizovány z důvodu relevantních informací, aby se respondent nemusel bát, že svými odpověďmi ohrozí jak sebe, tak i klub nebo někoho jiného. Rozhovory probíhaly v drtivé většině osobně s daným manažerem, odpovědi byly přepsány a následně vloženy do tabulek, avšak kvůli současné situaci v souvislosti s celosvětovým rozšířením viru Covid – 19 několik manažerů svou účast ve výzkumu odřeklo. Někteří manažeři byli přesto ochotní rozhovor poskytnout. Několik rozhovorů tedy proběhlo přes internet pomocí Facetime, Windows Teams, Whereby.com a Messenger. Odpovědi na otevřené otázky se stejným nebo podobným významem budou analyzovány společně. Výzkumu se zúčastnilo 9 manažerů z různých klubů na různých úrovních, napříč celé ČR, z nichž 3 byli z Extraligových klubů, 3 z klubů Chance ligy a 3 z klubů 2. ligy.

Graf č. 25 – Věk manažerů

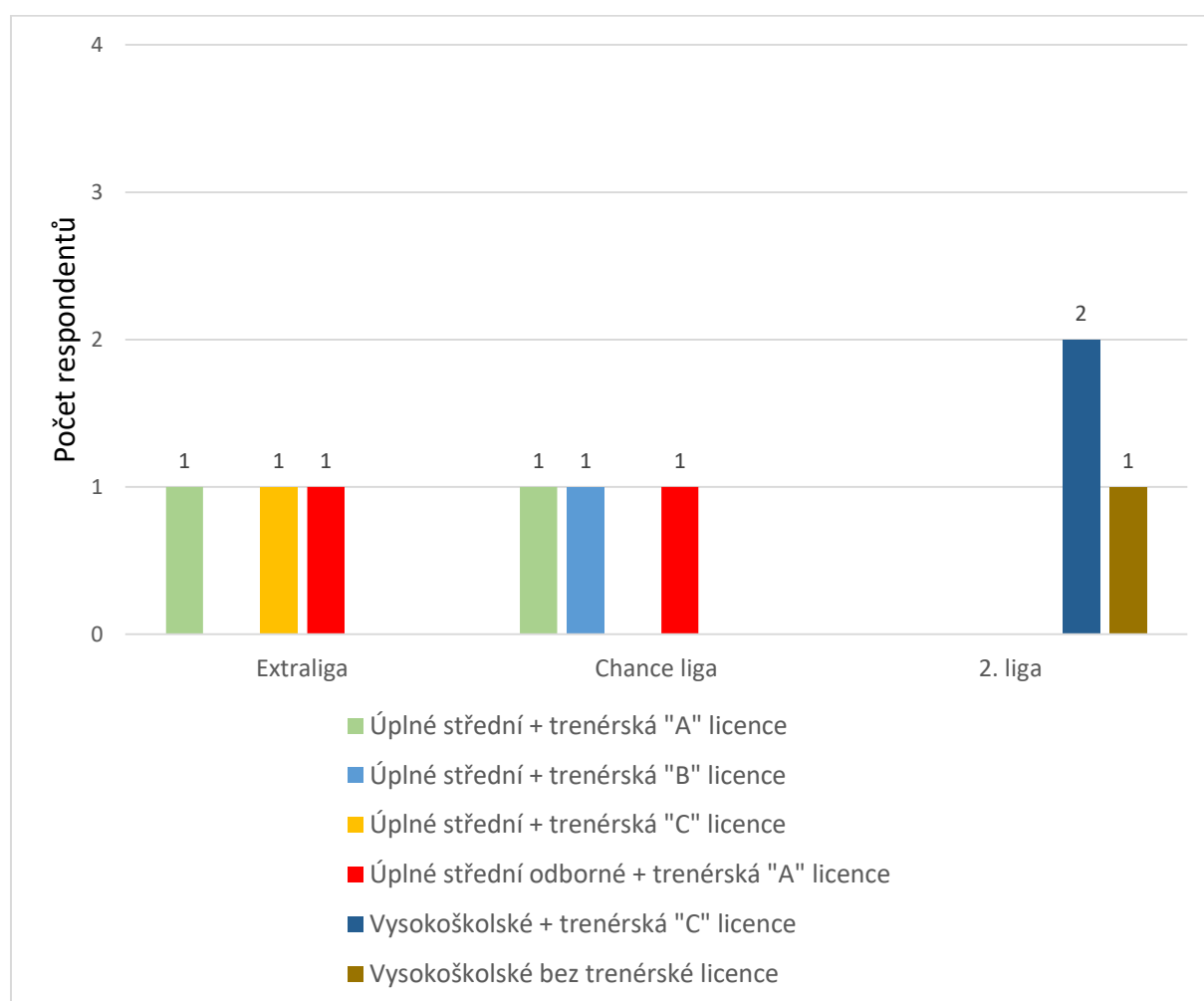


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Nejstarší manažer je v extraligovém klubu, nejmladší v klubu Chance ligy. Průměrně jsou nejmladší skupinou manažeři z klubů Chance ligy, ovšem není to pravidlem. Z grafu lze vidět, že manažeři hokejových klubů jsou již věkově vyzrálí, věková škála se v tomto odvětví většinou nachází v rozmezí 45-65 let.

Vzdělání manažerů je velmi důležitou součástí jejich práce, záleží především na oboru a oblasti jejich působení. Z grafu níže (viz Graf č. 26) vyplývá, že nejvíce manažerů s vysokoškolským vzděláním je ve 2. lize, ovšem ve spojení s následujícím grafem (viz Graf č. 27) je nutné podotknout, že jedině ve 2. lize se nacházejí manažeři, kteří dříve nepůsobili jako profesionální hokejisti a další fakt je takový, že všichni manažeři mají i trenérskou licenci vyjma jediné druholigové manažerky, která uvedla, že to ani nikdy nebylo jejím cílem. Extraligoví manažeři mají úplné střední vzdělání, tak jako manažeři z klubů Chance ligy, jedná se většinou o bývalé hráče, kteří se hokejem dříve živil, a proto neměli takovou potřebu vzdělání, po konci hokejové kariéry jim většinou byla nabídnuta určitá pozice v jejich mateřských klubech ať už se jednalo přímo o manažerskou pozici, nebo se do ní postupem času vypracovali.

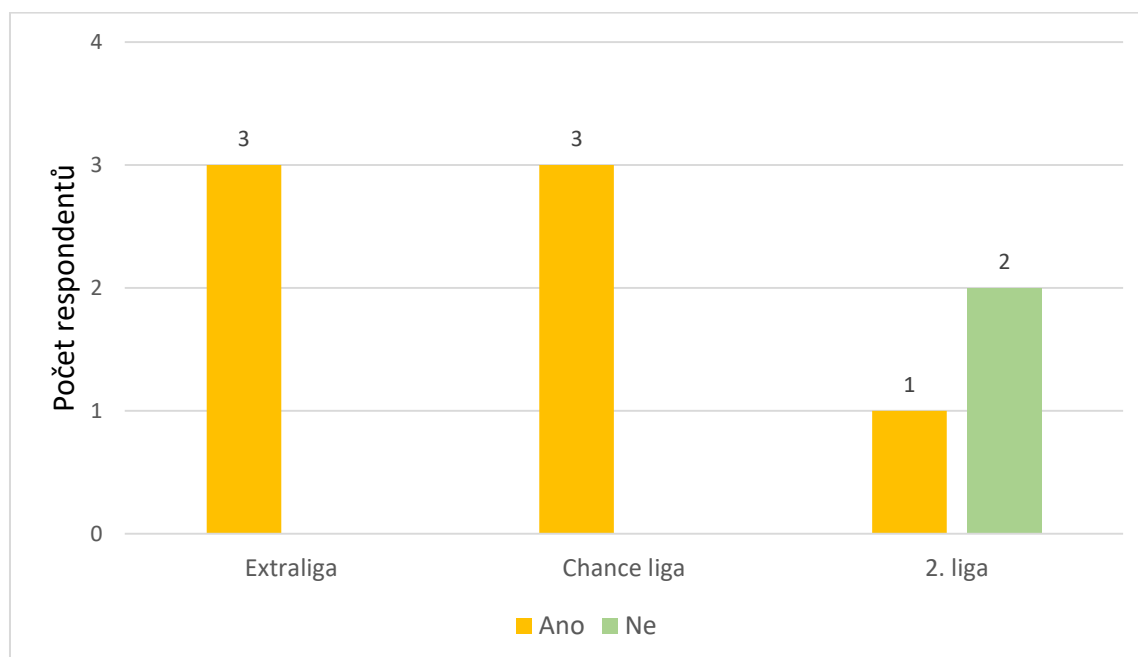
Graf č. 26 – Vzdělání manažerů



Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Otázka č. 1: *Hrál jste dříve profesionálně hokej?*

Graf č. 27 – Počet manažerů, kteří dříve hráli profesionálně hokej

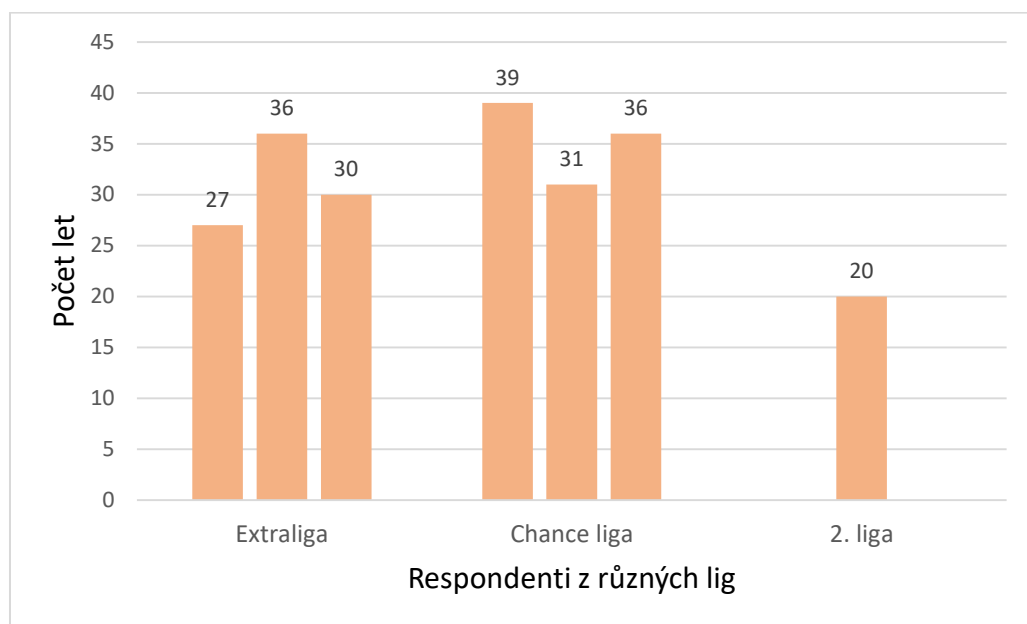


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Jak je již výše zmíněno, většina manažerů dříve hrála profesionálně hokej. Pouze dva manažeři klubů 2. ligy dříve profesionálně hokej nehráli a nutno podotknout, že jedním z nich je i žena, v současnosti jediná manažerka hokejového klubu v ČR, která byla do výzkumu zahrnuta už jen z toho důvodu. Tato žena nikdy nepociťovala nutnost doplnění trenérské licence, protože její práce se týká chodu klubu jako takového a co se trénování nechává na trenérech, se kterými pouze konzultuje věci ohledně odměňování. Většina manažerů tedy po konci své kariéry následně nastoupila do již pracovního poměru s určitým hokejovým klubem.

Otázka č. 2: *Jak dlouho jste hrál hokej? (pouze pokud je v otázce č.1 odpověď ano)*

Graf č. 28 – Počet let aktivní hokejové kariéry u současných manažerů

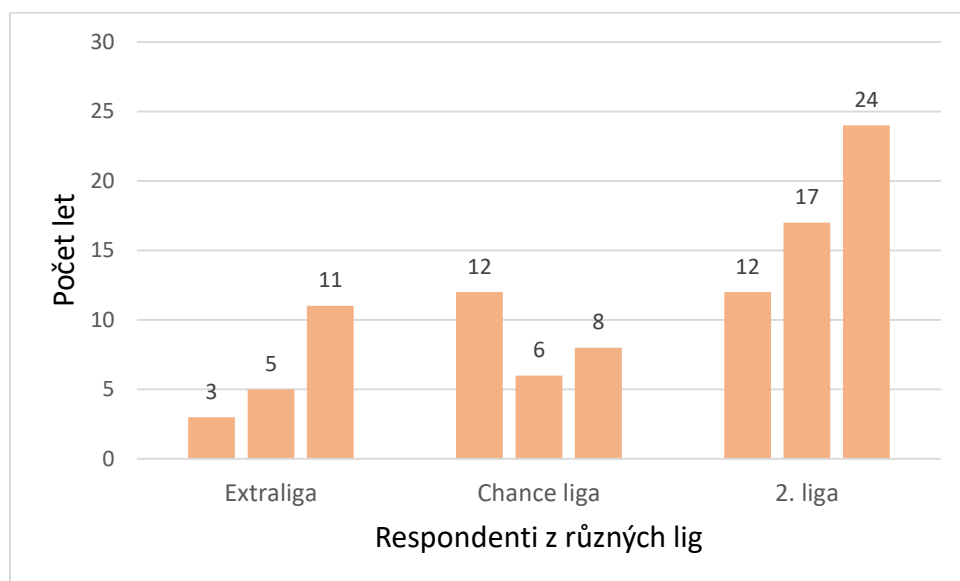


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Z grafu lze jednoznačně vidět, že téměř všichni současní manažeři, kteří dříve hráli profesionálně hokej, tomu věnovali většinu svého života. V součtu nejvíce let hrála skupina manažerů z klubů Chance ligy, nejkratší kariéru měl manažer z 2. ligy.

Otázka č. 3: *Jak dlouho působíte v profesi manažera?*

Graf č. 29 – Počet let v působení profesi manažera

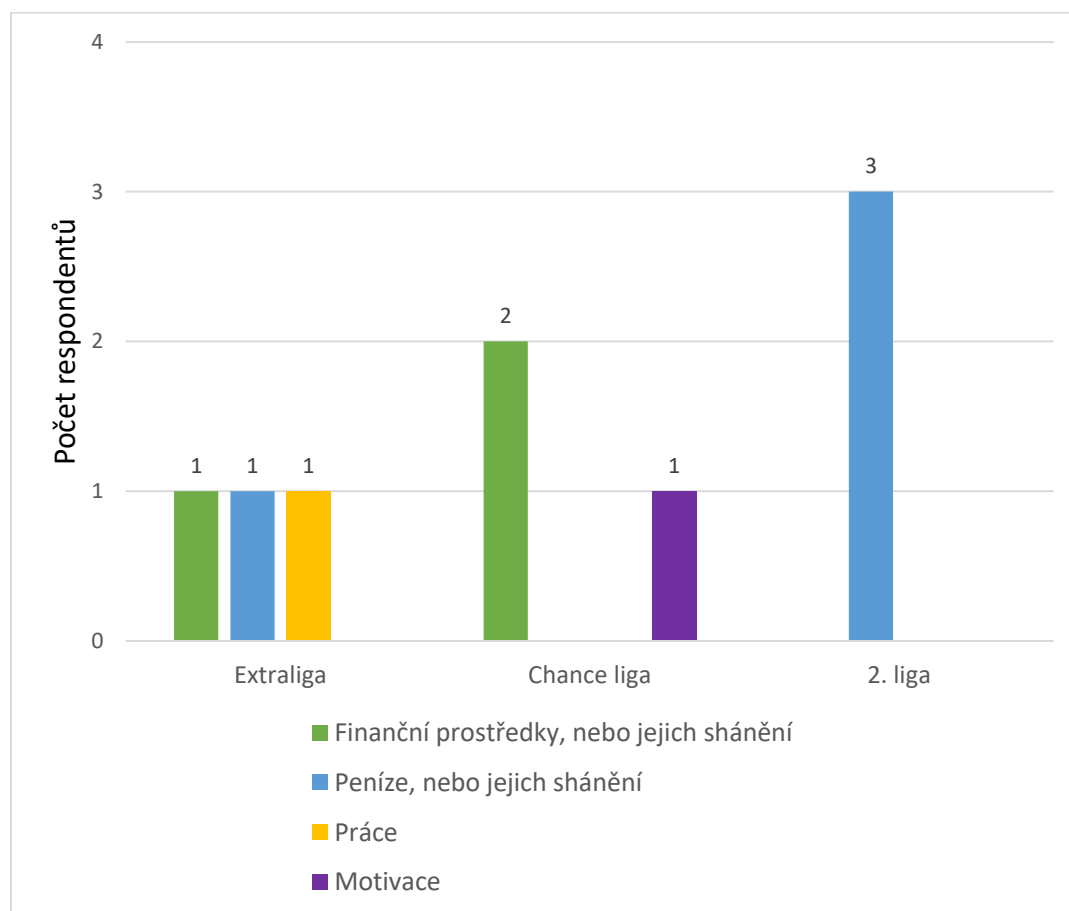


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Nejdelší období v manažerské pozici má manažer z klubu 2. ligy, celkem 24 let. Dohromady s dalšími manažery tvoří skupinu s největším počtem let v této profesi. Nejkratší období a dá se říct, že i nejméně zkušeností mají manažeři extraligových klubů.

Otázka č. 4: Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?

Graf č. 30 – První myšlenka při vyslovení „odměňování“ z pohledu manažerů

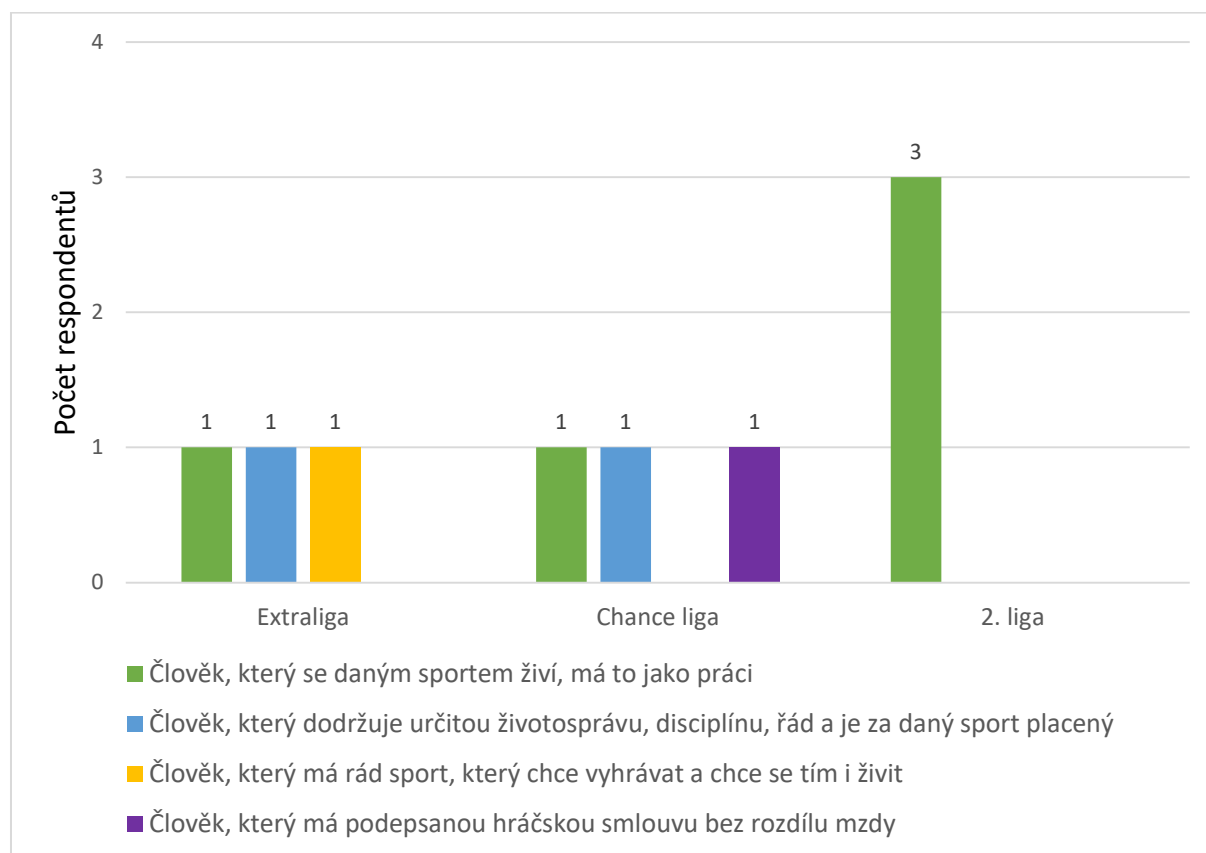


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

U této otázky bylo účelem zjistit první dojem manažera, když se řekne „odměňování“. Odpovědi byly rozděleny do čtyř kategorií podle shody nebo podobnosti odpovědí. Jelikož šlo o první dojem, tak nelze sloučit odpovědi „peníze“ s finančními prostředky, jelikož finančních prostředků je mnohem více. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u kategorie „Peníze, nebo jejich shánění“. Takto současně odpovědělo i nejvíce manažerů a byli to manažeři z 2. ligy. Nejrozmanitější odpovědi byly ovšem u extraligových manažerů, ti odpověděli každý jinak, pro jednoho to jsou finanční prostředky, nebo jejich shánění, pro druhého to jsou peníze, nebo jejich shánění, pro třetího to je zase práce. Pro manažery v Chance lize jsou to převážně finanční prostředky, nebo jejich shánění a jeden uvedl „motivace“.

Otázka č. 5: *Kdo, nebo co je podle vás „Profesionální sportovec“?*

Graf č. 31 – Význam termínu „profesionální sportovec“ z pohledu manažerů

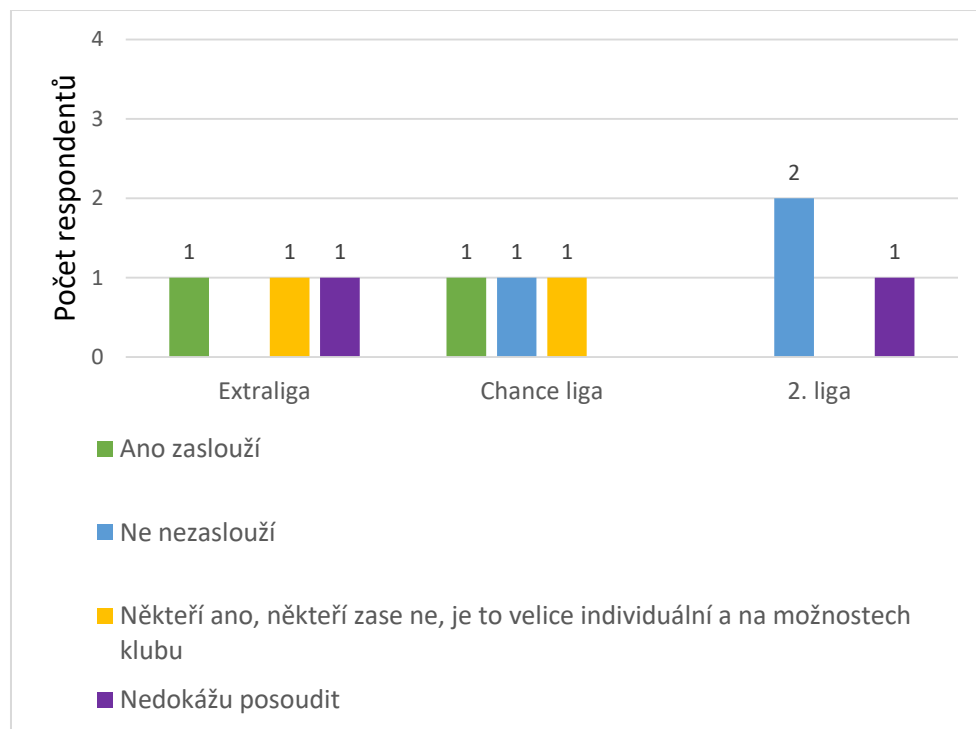


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Účelem této otázky bylo zjistit, co přesně pro manažery znamená termín „profesionální sportovec“. Opět, odpovědi, které se svým obsahem slučovaly, byly zanalyzovány dohromady. Zde lze vidět, že pro většinu manažerů tento termín znamená to, že se určitý člověk daným sportem živí a má to jako práci. Dále pak byla zmíněná profesionalita jako vybrané chování, životospráva a řád daného sportovce, za což je placený. Jeden manažer z Chance ligy zmínil, že se jedná o člověka, který má podepsanou hráčskou smlouvu bez rozdílu mzdy, s čímž nejde tak úplně souhlasit, jelikož mnoho hráčů má podepsáno smlouvy s tak nízkou odměnou, že mimo hokej musí chodit také do práce, která je nakonec i živí a tito hráči se tomuto sportu nemohou věnovat tak moc, jako kdyby žádnou jinou práci neměli, nelze je tedy považovat za profesionální sportovce.

Otázka č. 6: *Obecně se říká, že hokejisti jsou často přepláceni a své částky si nezaslouží. Myslíte si, že jsou odměňováni „férově“ a že si plně zaslouží své finanční odměny?*

Graf č. 32 – Názor manažerů na „férové“ odměňování hráčů

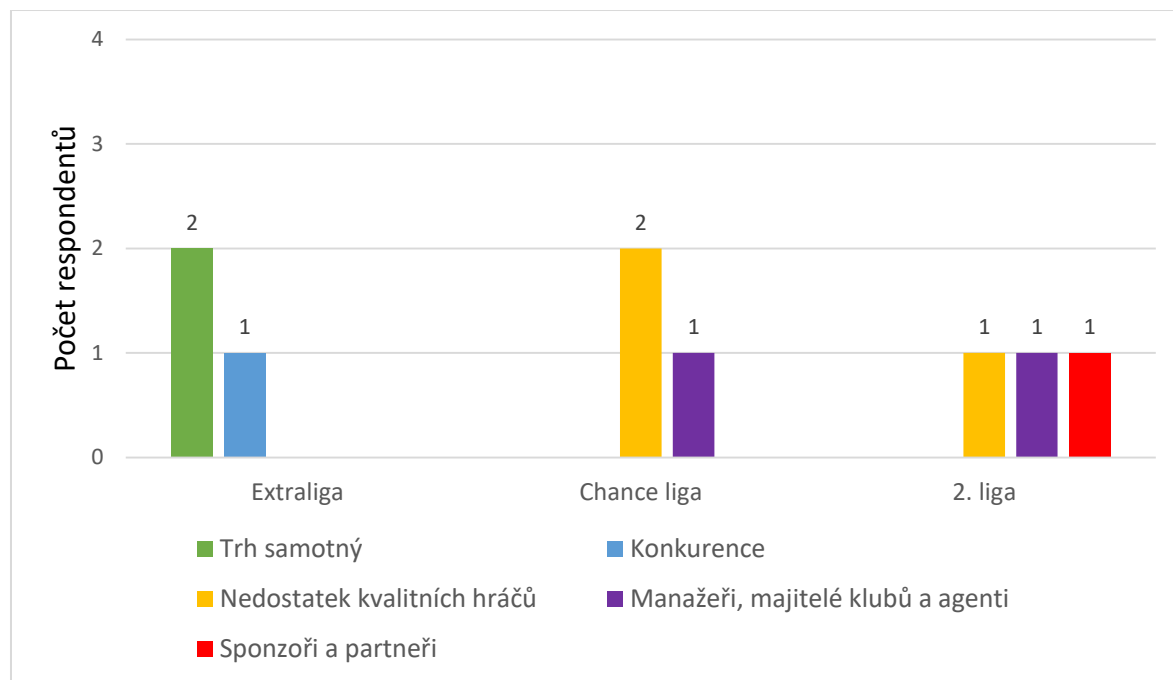


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Názor manažerů na možné přeplácení je velice rozmanitý. Nejpočetnější skupinou jsou manažeři z klubů 2. ligy, kteří tvrdí, že hráči jsou přepláceni, k tomuto názoru se přidává i jeden manažer z Chance ligy. Dva manažeři, jeden z Extraligového týmu, jeden z týmu Chance ligy naopak tuto skutečnost vyvrací a jsou názoru, že hráči si své odměny plně zaslouží. Dva manažeři se stejných lig pak udávají, že někteří si své odměny zaslouží, někteří zase ne, že je to velice individuální a záleží především i na možnostech klubu, jaké může danému hráči nabídnout. Manažer z Extraligy a 2. ligy nedokáže tuto skutečnost posoudit a zdržuje se tak tohoto názoru.

Otázka č. 7: *Přeci jen je ten momentální trh s hráči nějak finančně nastavený a hráč extraligy má několikanásobně vyšší plat než třeba dělník v továrně, nebo i liniový manažer. Kdo, nebo co podle vás nastavil/o ceny na hokejovém trhu tak vysoko?*

Graf č. 33 – Náзор manažerů na nastavení hokejového trhu

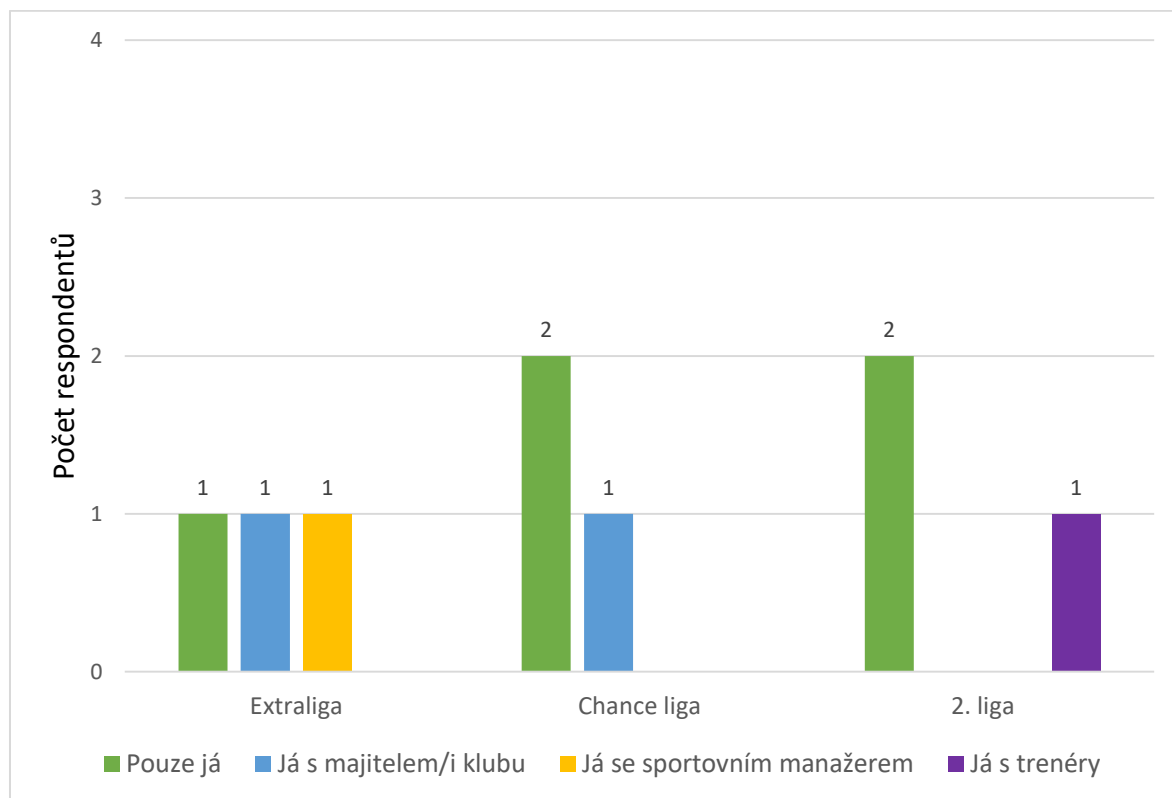


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Neexistují žádné tabulky, předem připravené směrnice nebo zákon, co by jasně definoval plat hokejového hráče. Každý manažer tuto problematiku hodnotí z vlastního pohledu, a proto jsou tyto odpovědi rozděleny do 5 kategorií. Ceny na hokejovém trhu podle manažerů nejvíce ovlivnil nedostatek kvalitních hráčů a následně trh samotný s manažery, majiteli klubů a agenty.

Otázka č. 8: Odměňujete vaše hráče přímo vy, nebo více lidí? Kdo jedná o odměně pro hráče ze strany klubu?

Graf č. 34 – Kdo odměňuje hráče v daném klubu

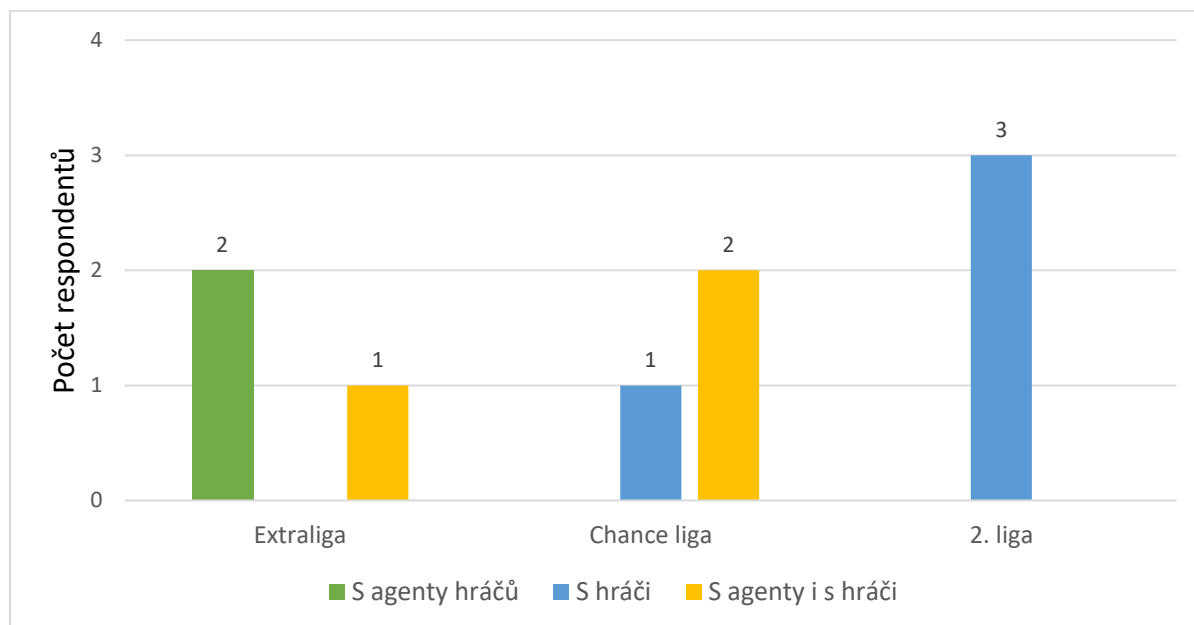


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá že hráče odměňuje převážně jen daný manažer, tato odpověď převládá téměř ve všech ligách. V některých klubech je potřeba konzultace a souhlasu s majitel/i klubu a někdy manažer odměňování konzultuje i s trenéry. Nutno podotknout, že v rozhovorech se manažeri zmiňovali o určitém budgetu, který musí být vedením a majitelem/i schválen a se kterým oni následně operují.

Otázka č. 9: *Jednáte o smlouvách a odměně pro hráče i přímo s hráči, nebo jen s agenty hráčů?*

Graf č. 35 – Jednání o smlouvách z pohledu manažerů

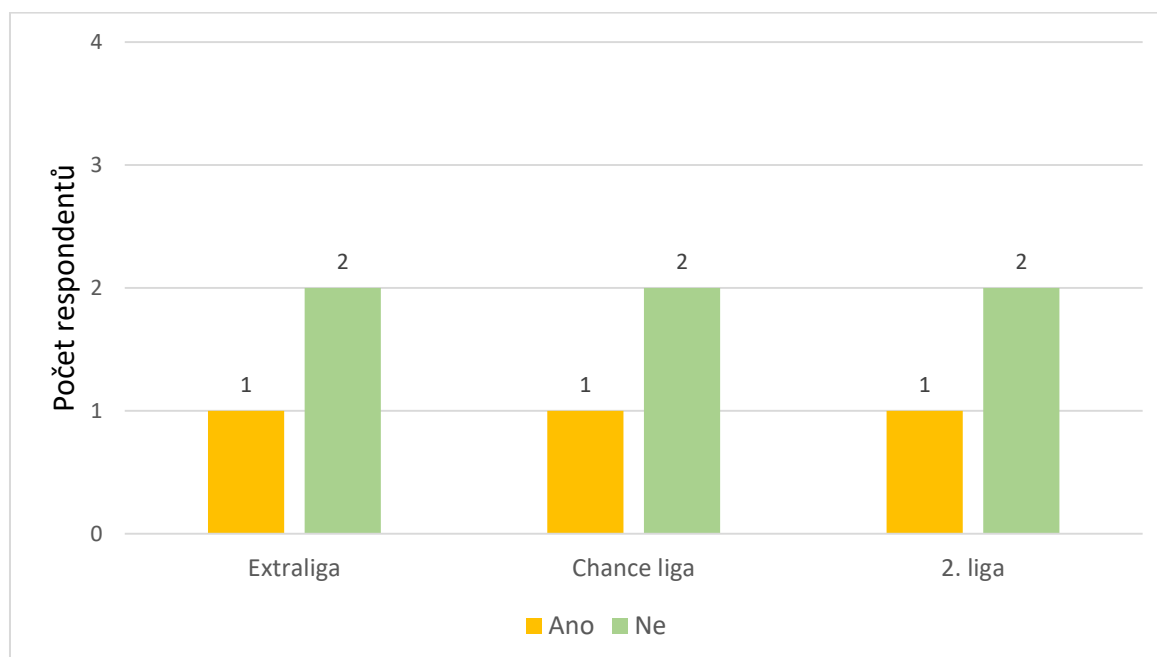


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Jednání o smlouvách není snadná věc ani pro manažery, ani pro hráče nebo jejich agenty. Proto není divu, že agent, co by zástupce daného hráče jedná s manažery převážně v nejvyšších soutěžích, protože je to pro něj daleko zajímavější, než kdyby zastupoval hráče, který by podepsal nízkou smlouvu. Hierarchie jednání o smlouvách je tedy v tomto případě zcela jednoznačná a to, že čím nižší liga, tím méně se agenti hráčů do jednání zapojují.

Otázka č. 10: Máte v klubu nějaký platový strop? Pokud ano, jaký?

Graf č. 36 – Platový strop



Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Platový strop ve většině případů není, to by potom znamenalo to, že si můžou dovolit dát jakémukoliv hráči, jakoukoliv částku, nicméně i když manažer odpověděl, že platový strop mají, zmínil také to, že u nich v klubu je daný určitý budget, který nesmí přesáhnout a s ním operují. Manažer z Chance ligy, který potvrdil existenci platového stropu v jejich klubu dodal, *“nedokážu si představit, že bychom překročili částku okolo 75 000 měsíčně na 12 měsíců”*. Někteří manažeři, kteří vyvrátili existenci platového stropu ovšem opět odkazují na budget, který nesmí překročit. Je tedy velice spekulativní, za co je pro manažery v hokejovém prostředí ČR považován platový strop.

Otázka č. 11: *Co si myslíte, že může nejvíce motivovat k pracovnímu výkonu a co ke sportovnímu výkonu?*

Tabulka 4.1 – Motivace k pracovnímu a ke sportovnímu výkonu

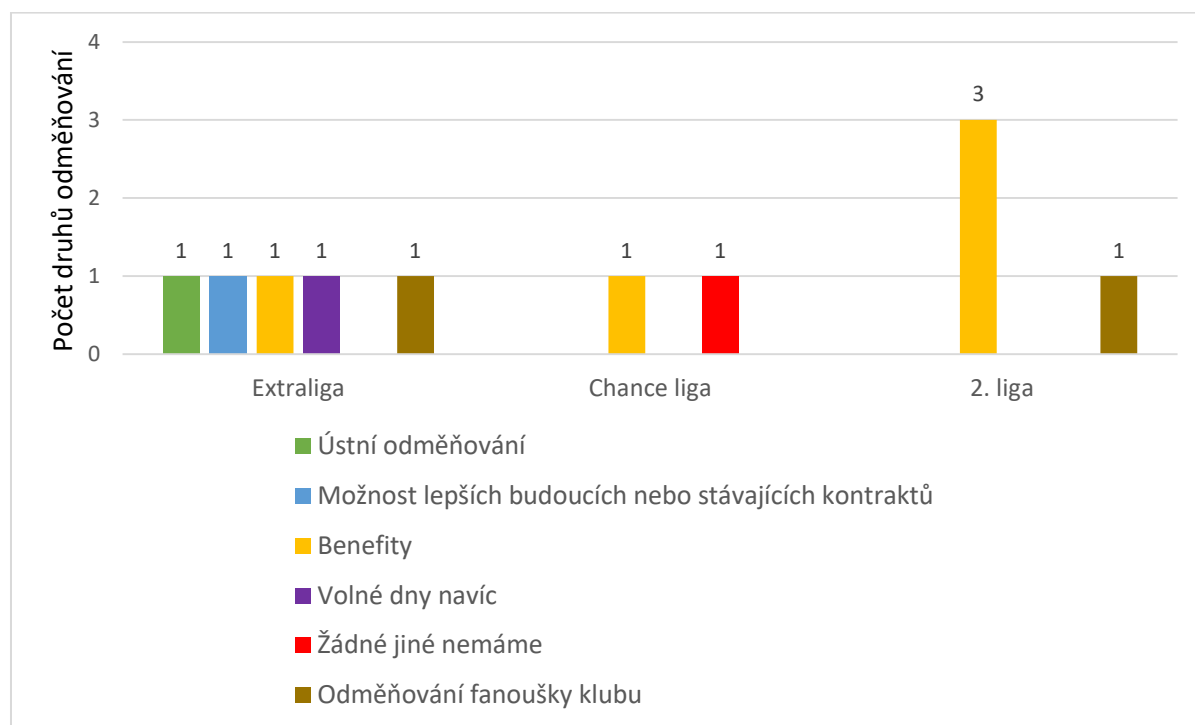
	K pracovnímu výkonu	Ke sportovnímu výkonu
Extraliga	Vnitřní motivace, touha po vítězství, potřeba seberealizace a tlak konkurence	Vnitřní motivace, touha po vítězství
Chance liga	Vnitřní motivace, finanční ohodnocení, kariérní postup	Vnitřní motivace, ctižádost, finanční ohodnocení
2. liga	Kvalita odvedené práce, finanční ohodnocení	Finanční ohodnocení, ambice, vynikající úroveň výkonu hráče

Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Tato tabulka ukazuje, že pro většinu manažerů je největší motivací jak k pracovnímu, tak ke sportovnímu výkonu vnitřní motivace daného jedince. Převládá také názor toho, že největší motivační složkou jsou finanční prostředky nebo peníze. Několik manažerů tvrdí, že mezi pracovním výkonem a sportovním výkonem nevidí rozdíl a tyto dvě složky spojují dohromady, tedy alespoň především v hokejovém prostředí, zde je ovšem fakt, že pro některé hráče, kteří hrají hokej na určité úrovni je hokej čistě pracovní výkon a pro některé čistě sportovní výkon, vždy záleží na tom, jestli daného hráče jeho sportovní činnost živí a jak moc je vnitřně motivovaný, tyto složky totiž tvoří především ty největší rozdíly mezi pracovním a sportovním výkonem co se týče hokejového prostředí a hokejových hráčů.

Otázka č. 12: Máte pro hráče i jiné druhy odměňování, než finanční? Pokud ano, jaké?

Graf č. 37 – Jiné druhy odměňování mimo finanční odměňování

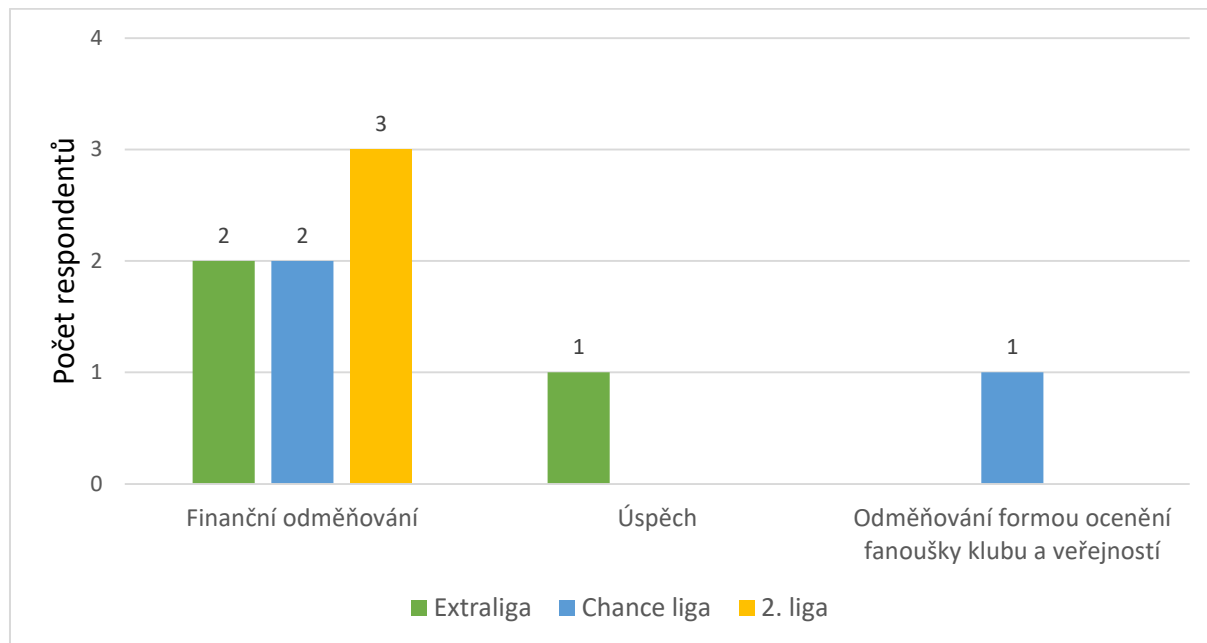


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Benefity, jakožto jiný druh odměňování mimo finanční odměňování převyšují ostatní druhy odměňování, což se nepřímo podílí na výsledcích odměňování u hráčů (viz Graf č. 10). Zde je ovšem zmíněno především materiální vybavení hráčů, strava při venkovních zápasech nebo benefity nabízené hráčům od partnerů klubu. Jak bylo zmíněno již dříve, úhel pohledu pro benefit a bonus pro hráče a manažery se velice liší a každý to vidí jinak. Druhá největší kategorie, co by v počtu, je „odměňování fanoušky klubu“. Zajímavý druh odměňování jsou „volné dny navíc“, které zmínil manažer extraligového klubu, jedná se totiž o ne příliš obvyklý druh odměňování, se kterým se lze v hokejovém prostředí málokdy setkat.

Otázka č. 13: *Který druh odměňování považujete za nejdůležitější? (pouze pokud byla odpověď u otázky č. 12 „ano“)*

Graf č. 38 – Nejdůležitější druh odměňování z pohledu manažerů

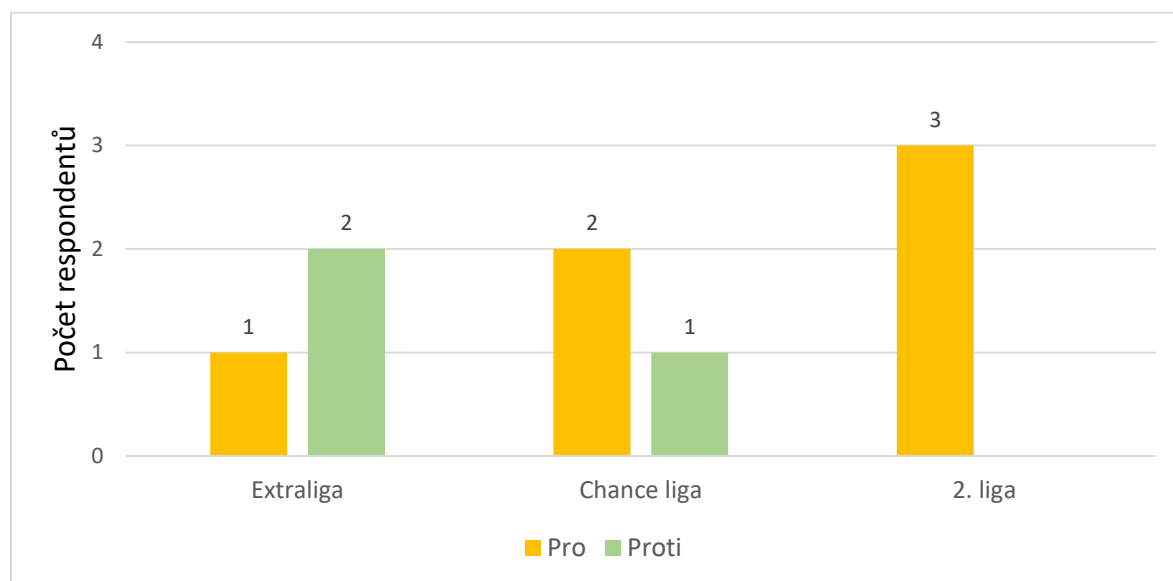


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Jednoznačně nejdůležitějším druhem odměňování je podle drtivé většiny manažerů finanční odměňování. Z manažerského pohledu je to očekávané, nicméně někteří hráči zmiňují jako nejdůležitější i jiné druhy odměňování (viz Graf č. 11), takových je však také málo.

Otázka č. 14: *Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? A proč?*

Graf č. 39 – Zveřejňování odměny z pohledu manažerů

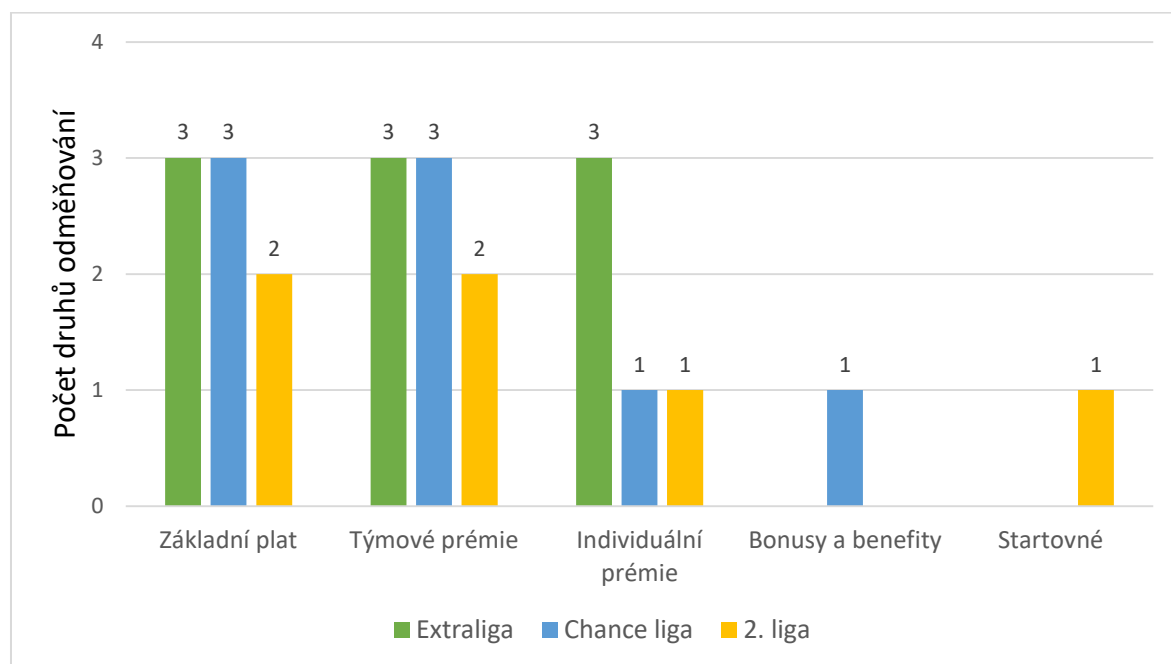


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

K tomuto choulostivému tématu se manažeři vyjádřili převážně kladně, ve 2. lize jsou pro zveřejňování odměny dokonce všichni manažeři. Převládá názor, že kdyby se odměny zveřejnily ve všech sférách, tak by si byli všichni rovni, pokud by se jednalo ovšem jen o sportovní prostředí, tak by to sportovcům mohlo spíše ublížit. Zajímavým faktem je i skutečnost toho názoru, že po zveřejnění odměn by na hráče vznikl větší tlak ze všech stran, přičemž tento názor zastává manažer, který je pro i manažer který je proti, manažer, který je pro ovšem dodává, že „*tito by pak byli více zodpovědnější za své výkony*“. Ovšem většinový názor, proč platy nezveřejnit, které manažeři i hráči zmiňují je ten, že v České republice je příliš velká závist a společnost na to není připravená, ostatně toto zmiňuje i jeden manažer, který je pro zveřejnění odměn, ovšem s dodatkem, že není závistivý nevdá mu, pokud někdo ví, jaký má plat on, nebo kdokoliv jiný.

Otázka č. 15: *Jak je nastaven systém odměňování ve vašem klubu?*

Graf č. 40 – Systém odměňování v klubech

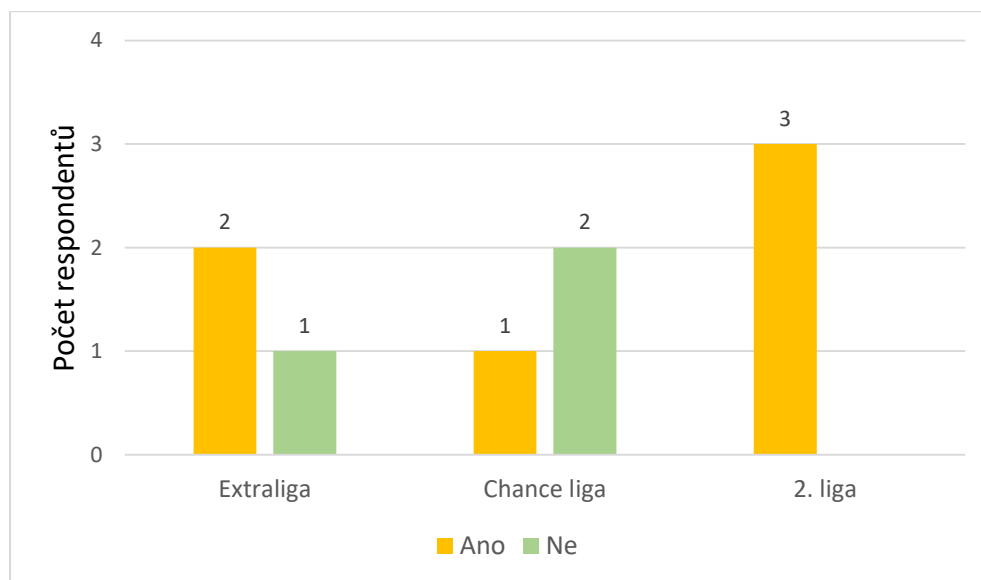


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Téměř ve všech klubech ve všech kategoriích je základní plat, jen v jednom druholigovém tuto část nahrazuje startovné za zápas, pokud daný hráč nastoupí do zápasu, má právo na tuto odměnu, lze to považovat i jako bonus nebo prémie, nicméně tento manažer upozornil na skutečnost, že takto fungují již řadu let a obě strany jak hráči, tak vedení jsou s tímto systémem spokojeny. V drtivé většině jsou také týmové prémie, těch lze dosáhnout pouze týmovým úspěchem, záleží na managementu klubu, jakým způsobem prémie vyhlásí, zda za týmový bod za zápas, nebo za umístění po měsíci, či základní částí nebo play off. Dané týmové prémie se buď rozdělují rovnoměrným dílem, nebo je rozděluje manažer či trenér. Individuální prémie mají největší zastoupení v Extralize, na tyto prémie hráči dosahují svými individuálními výkony a statistikami ze zápasů.

Otázka č. 16: *Myslíte si, že současný systém odměňování podporuje u hráčů chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny vaším klubem? Pokud ne, proč?*

Graf č. 41 – Působení systému odměňování na chování a motivaci hráčů k dosažení stejných cílů, nastavených daným klubem z pohledu manažerů

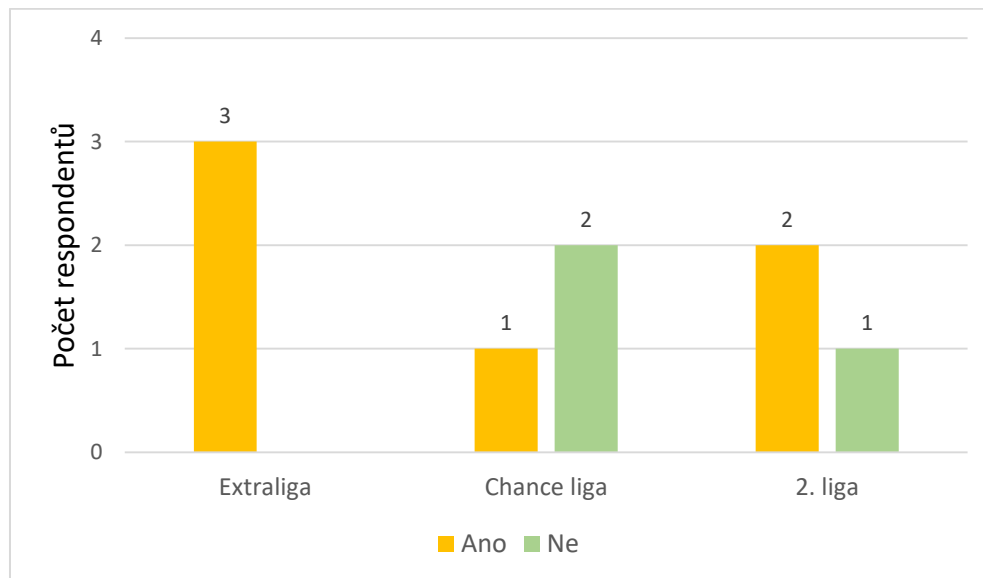


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Zde je vidět, že manažeři jsou přesvědčeni o tom, že systém odměňování u hráčů podporuje chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny jejich klubem, tito manažeři jsou tedy přesvědčeni o tom, že je jejich odměňování nastaveno perfektně. Pouze 3 manažeři odpověděli „ne“, z nichž jeden byl z extraligového týmu a dva z týmů hrající Chance ligu, převládá názor, že to přímo nesouvisí s odměňováním a hráč by měl sám od sebe chtít co největší úspěch a že v současné době, kdy se celý hokej rapidně „omlazuje“ mladí hráči řeší mnohem více množství peněz a existenci další smlouvy než svůj výkon a současně situaci a postavení klubu jak na trhu, tak v lize, což se neslučuje s filozofií a cíli klubů.

Otázka č. 17: *Myslíte si, že odměňování ve vašem klubu motivuje nebo zvětšuje míru loajality hráčů k vašemu klubu?*

Graf č. 42 – Zvětšování míry loajality hráčů vzhledem k odměňování



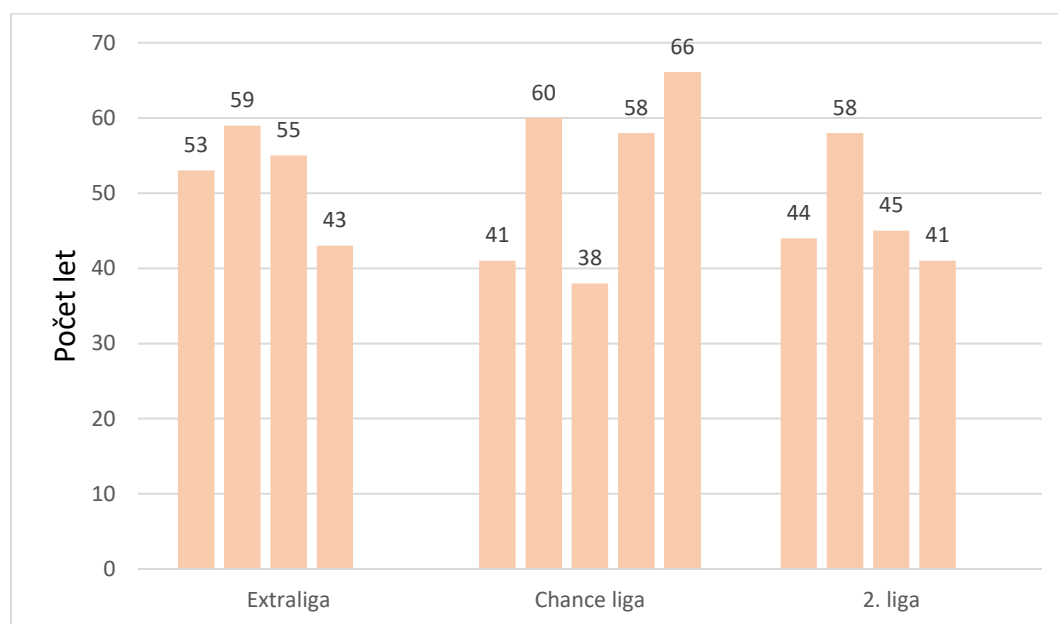
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Extraligoví manažeři jsou přesvědčeni, že jejich odměňování zvětšuje míru loajality u hráčů, nejvíce opačných odpovědí je v Chance lize, tamější manažeři jsou toho názoru, že loajalita nezávisí na odměňování a spíše možnost hrát za daný klub, více herního prostoru a patriotismus tkví v loajalitě daného hráče.

4.3 Rozhovory s trenéry

Trenérům byly kladeny taktéž otevřené i uzavřené otázky, rozhovor byl veden osobně, nicméně výsledky byly poté anonymizovány z důvodu relevantních informací, aby se respondent nemusel bát, že svými odpověďmi ohrozí jak sebe, tak i klub nebo někoho jiného. Rozhovory probíhaly v drtivé většině osobně s daným trenérem, odpovědi byly přepsány a následně vloženy do tabulek, avšak kvůli současné situaci v souvislosti s celosvětovým rozšířením viru Covid – 19 několik trenérů svou účast ve výzkumu nakonec odřeklo. Několik rozhovorů proběhlo přes internet pomocí Facetime, Windows Teams, Whereby.com a Messenger. Odpovědi na otevřené otázky se stejným nebo podobným významem budou analyzovány společně. Výzkumu se zúčastnilo 13 trenérů z různých klubů na různých úrovních, napříč celé ČR, z nichž 4 byli z Extraligových klubů, 5 z klubů Chance ligy a 4 z klubů 2. ligy.

Graf č. 43 – Věk trenérů



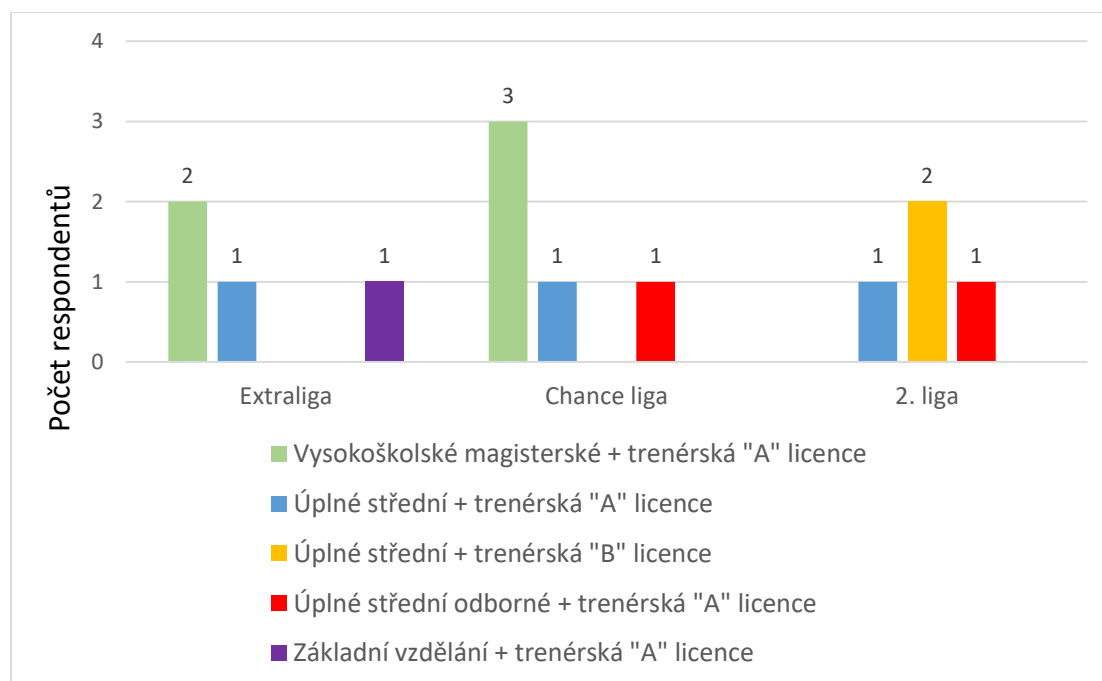
Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

V tomto případě je věková škála oproti manažerům rozmanitější, nejmladšímu trenérovi je 38 let a je z Chance ligy. Nejstarší je trenér také z Chance ligy a je mu 66 let, jedná se spíše o výjimku, jelikož i on sám už potvrdil, že je spíše trenérským pozorovatelem a že už je svým způsobem důchodce, ovšem díky jeho mnohým zkušenostem byl do výzkumu zařazen a ochotně poskytl rozhovor. Nejvíce trenérů je

v rozmezí od 41 do 45 let, průměrně (47 let) nejmladší trenéry má 2. liga, průměrně nejstarší o jednu desetinu před extraligovými trenéry (52,6 let) jsou trenéři Chance ligy.

Dalším aspektem trenérské práce je také jejich vzdělání. Podstatnou ba dokonce nezbytnou součástí k výkonu jejich práce je trenérská licence té nejvyšší úrovně. Kromě 2. ligy, kde tento stupeň licence není podmínkou je nutné ji mít jak v Extralize, tak v Chance lize, Český hokej mimo jiné tyto licence k trénování vyžaduje i u některých mládežnických kategorií, především u trenérů, kteří trénují týmy v nejvyšších soutěžích jako například Extraliga juniorů nebo Extraliga dorostu. Překvapením bylo zjištění, kolik trenérů má vysokoškolské vzdělání (viz Graf č. 44 níže). Téměř všichni trenéři mají nejvyšší licenci, kromě dvou druholigových trenérů, pro které jejich trénování v dané soutěži není podmínkou. Zajímavostí je i to, že jeden trenér má pouze základní vzdělání, nicméně to s kvalitou jeho trénování přímo nesouvisí a jedná se o velice kvalitního trenéra, mohlo by se tak potvrdit nepsané pravidlo, že *„titul z vás automaticky neudělá člověka chytrého, natož vzdělaného“*, ovšem jedná se spíše o lidovou slovesnost a je třeba na to nahlížet s určitým odstupem a nutnou dávkou tolerance.

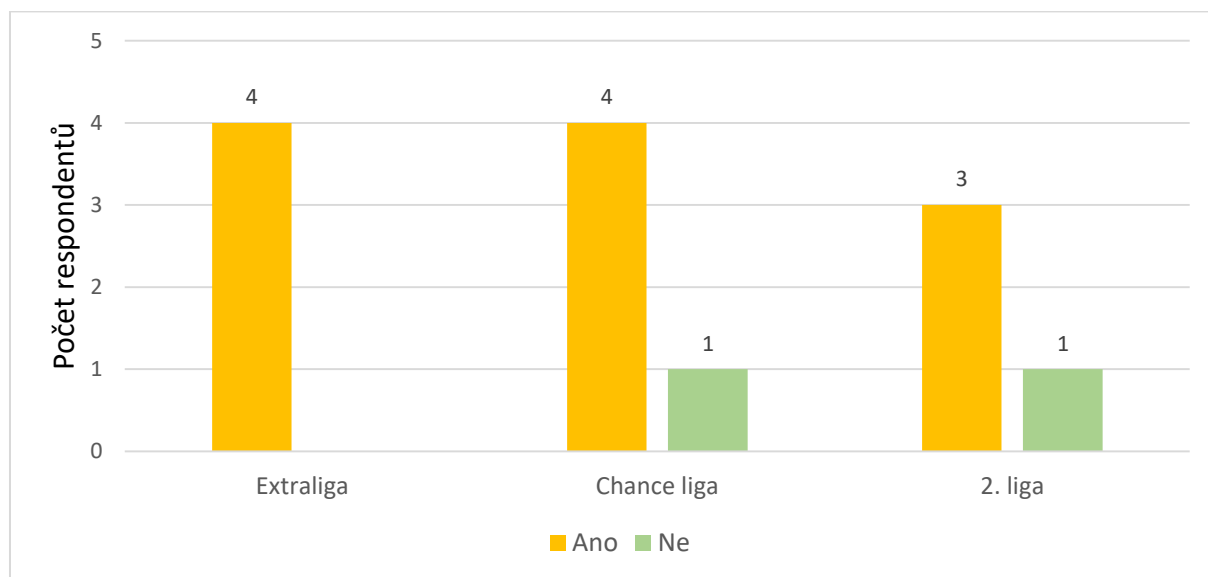
Graf č. 44 – Vzdělání trenérů



Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Otázka č. 1: *Hrál jste dříve profesionálně hokej?*

Graf č. 45 – Počet trenérů, kteří dříve hráli profesionálně hokej

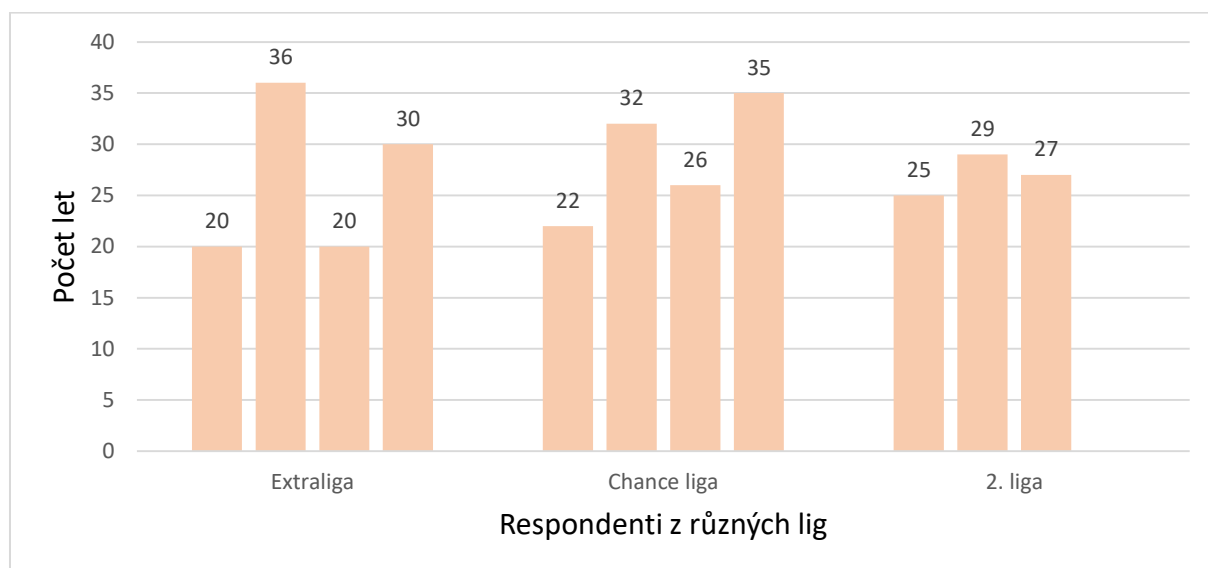


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Stejně jako u manažerů, tak i u trenérů drtivá většina dříve hrála profesionálně hokej, jedná se tedy o bývalé hokejové hráče, kteří po konci své kariéry nechtěli opustit hokejové prostředí a začali trénovat. Pouze dva trenéři uvedli, že profesionálně hokej nehráli, z nichž trenér z Chance ligy dodal, že hokej dříve hrál, ale spíš poloprofesionálně, trenér 2. ligy hrál jako amatér.

Otázka č. 2: *Jak dlouho jste hrál hokej? (pouze pokud je v otázce č.1 odpověď ano)*

Graf č. 46 – Počet let aktivní hokejové kariéry u současných trenérů

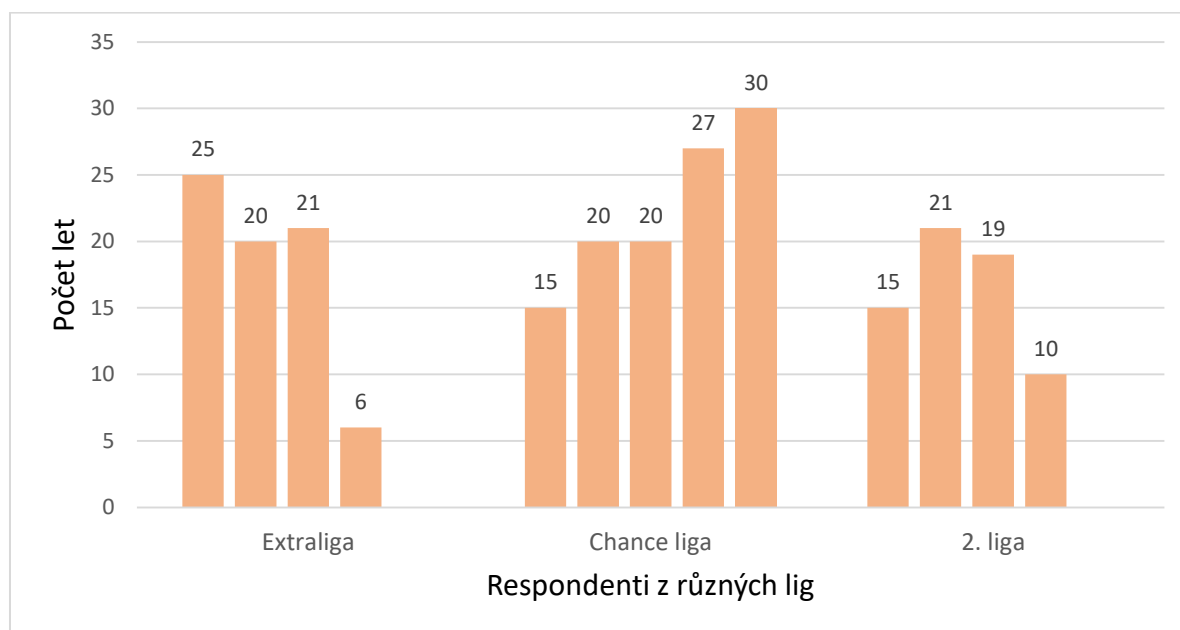


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Všichni trenéři, kteří dříve hráli profesionálně hokej mají za sebou dlouhé období, které tomu věnovali, u některých je to větší polovina života, u některých menší, spodní hranice je v tomto případě, stejně jako u manažerů 20 let, nejdelší hokejovou kariéru měl trenér z Extraligy (36 let).

Otázka č. 3: *Jak dlouho působíte v profesi trenéra?*

Graf č. 47 – Počet let v působení profesi trenéra

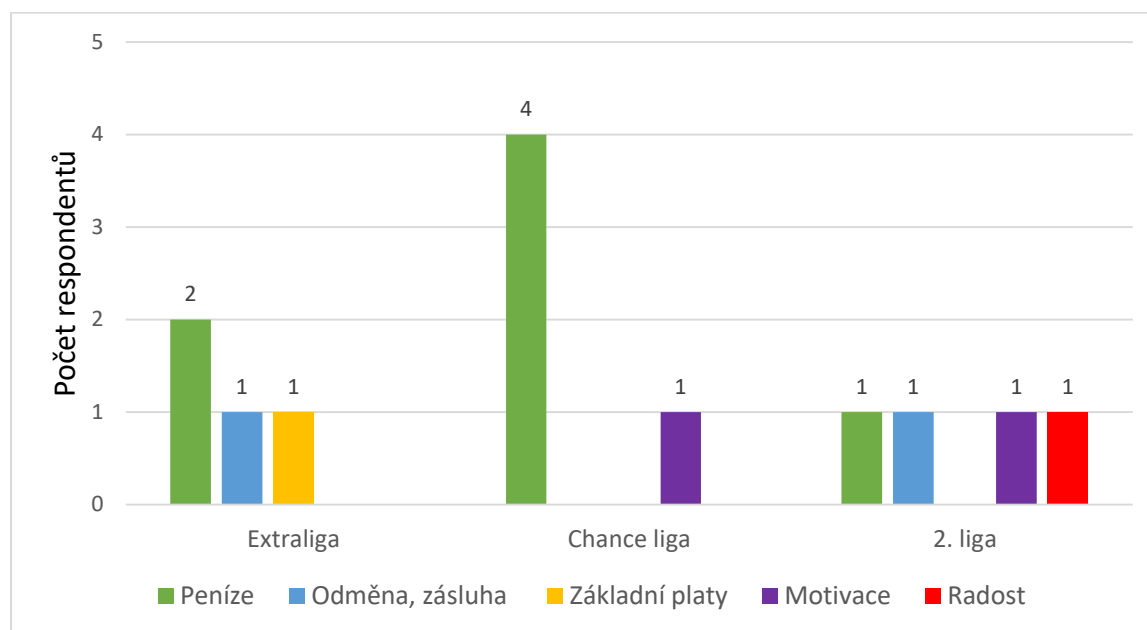


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Nejvíce trenérů se pohybuje u hranice 20 let působení v daném oboru, nejdelší období v trenérské pozici má trenér z Chance ligy, nejmenší má trenér z Extraligy, v porovnání s ostatními se tedy jedná spíše o začátečníka, ovšem to nesouvisí s jeho schopnostmi a trenérským umu, jedná se o špičkového trenéra.

Otázka č. 4: Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?

Graf č. 48 – První myšlenka při vyslovení „odměňování“ z pohledu trenérů

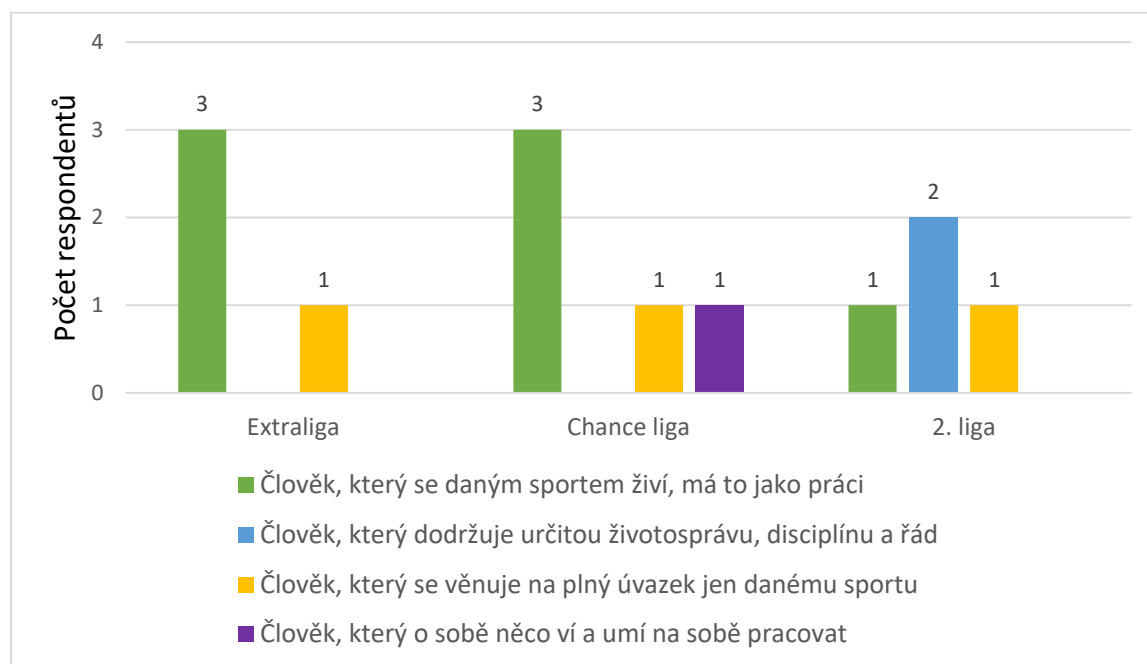


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

U této otázky bylo účelem zjistit první dojem trenéra, když se řekne „odměňování“. Odpovědi byly rozděleny do pěti kategorií podle shody nebo podobnosti odpovědí. Z grafu jednoznačně vyplývá, že první dojem trenérů jsou peníze, mnoho z nich také uvedlo, že je to nejdůležitější složka odměny, ovšem později, když přemýšleli nad otázkou č. 10, tak někteří svá tvrzení změnila (viz Graf č. 54).

Otázka č. 5: Kdo, nebo co je podle vás „Profesionální sportovec“?

Graf č. 49 – Význam termínu „profesionální sportovec“ z pohledu trenérů

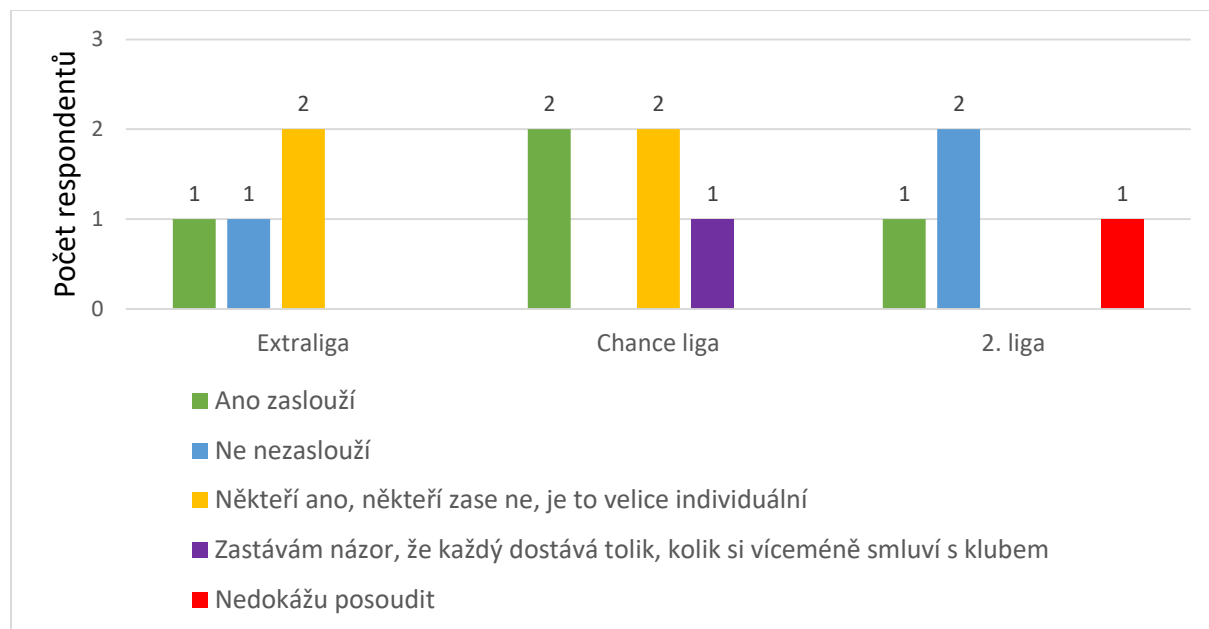


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Účelem této otázky bylo zjistit, co přesně pro manažery znamená termín „profesionální sportovec“. Opět, odpovědi, které se svým obsahem slučovaly, byly zanalyzovány dohromady. Pro většinu trenérů to znamená, že daný člověk se tím sportem živí a má to jako práci, alespoň jeden trenér z každé ligy se zmínil o tom, že tento člověk se danému sportu věnuje na plný úvazek, věnuje tomu spoustu ne-li veškerý svůj čas, ovšem nezmínili se o tom, že by se tím živil, byli proto zahrnuti do této kategorie odpovědí. Nejvíce druholigových trenérů zmínilo životosprávu, disciplínu a řád, kterou by měl daný sportovec dodržovat, aby se mohl nazývat profesionálním sportovcem. Jeden trenér z Chance ligy uvedl, že profesionální sportovec o sobě něco ví a umí se sebou, svým tělem a na sobě pracovat.

Otázka č. 6: *Obecně se říká, že hokejisti jsou často přepláceni a své částky si nezaslouží. Myslíte si, že jsou odměňováni „férově“ a že si plně zaslouží své finanční odměny?*

Graf č. 50 – Náзор trenérů na „férové“ odměňování hráčů

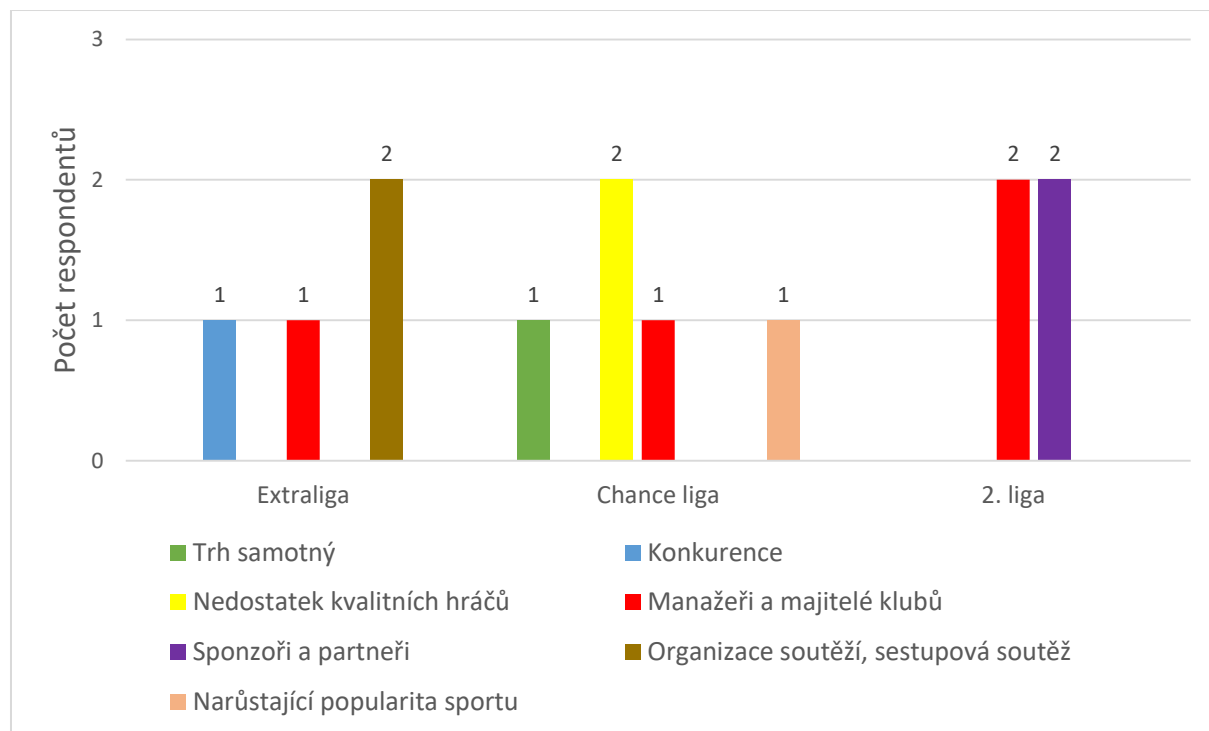


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Oproti manažerům jsou názory trenérů spíše pozitivní, hned 4 trenéři, z nichž jeden je z Extraligy, dva z Chance ligy a jeden z 2. ligy zastávají názor, že hráči si své odměny zaslouží a že přepláceni nejsou, v množství jsou na tom stejně i trenéři, kteří tvrdí, že je to velmi individuální a že někteří hráči si své odměny zaslouží a někteří zase ne, nepoukázali tak na obecný problém, jen ho jejich názorem trochu rozvedli. Nejvíce trenérů, kteří jsou názoru, že si hráči své odměny nezaslouží a jsou přepláceni je ve 2. lize, tyto trenéři ovšem následně poukazují spíše na hráče, kteří hrají vyšší ligy. Jeden trenér je názoru, že každý dostane tolik, kolik si s klubem domluví, není to tedy přesná odpověď na to, jestli si své odměny hráči zaslouží nebo ne, proto byl tento názor rozdělen do samostatné kategorie, ale lze na něj pohlížet tak, jako by si daný člověk své odměny zasloužil, protože klub na tyto podmínky přistoupil a dohodly se tak obě strany. Jeden trenér z 2. ligy tuto skutečnost nedokáže posoudit, uvedl, že stejně jako v jiných odvětvích i zde pobírají hráči jako zaměstnanci klubu nějaké peníze, ale jestli je to moc nebo málo říct nedokáže, že je to otázka na kluby nebo firmy, ve kterých daný člověk pracuje.

Otázka č. 7: *Přeci jen je ten momentální trh s hráči nějak finančně nastavený a hráč extraligy má několikanásobně vyšší plat než třeba dělník v továrně, nebo i liniový manažer. Kdo, nebo co podle vás nastavil/o ceny na hokejovém trhu tak vysoko?*

Graf č. 51 – Názor trenérů na nastavení hokejového trhu

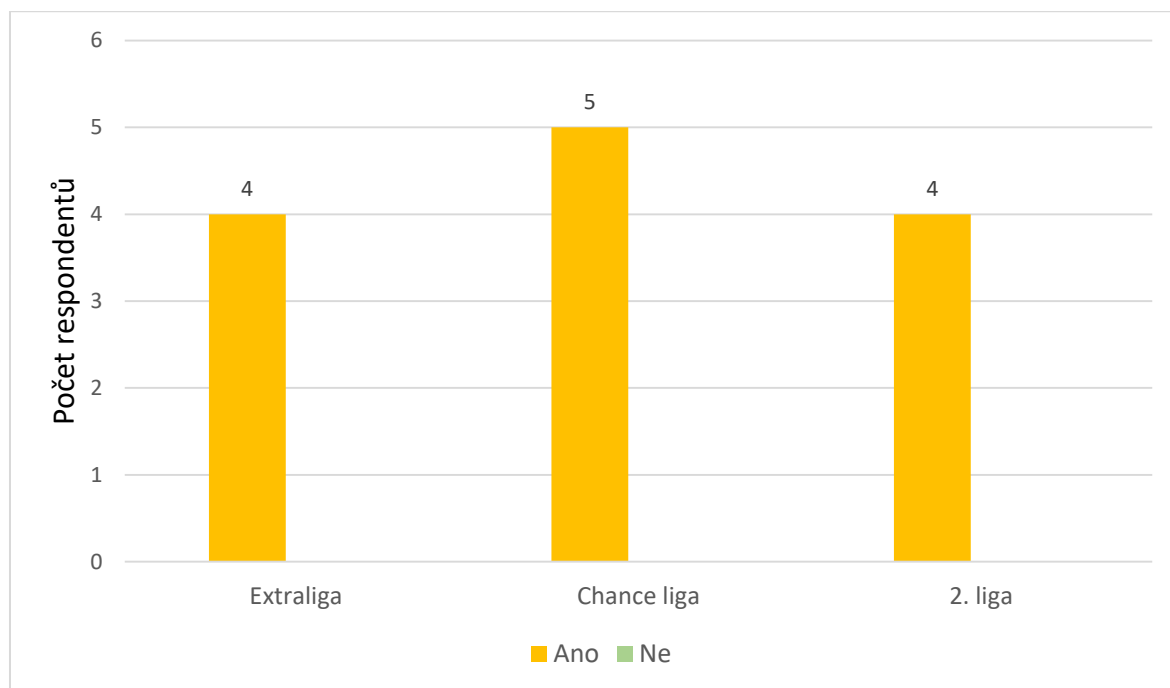


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Odpovědi trenérů jsou daleko více rozmanité než odpovědi manažerů, ovšem většinový názor je takový, že samotné kluby, tedy i manažeři a majitelé klubů takto nastavili ceny na daném hokejovém trhu. Dále převládají názory, že tyto ceny v tomto odvětví jsou vysoké díky absenci kvalitních hráčů, špatnou organizací soutěží, především sestupovou soutěží a také díky sponzorům a partnerům, kteří do hokeje a sportu obecně vkládají nemalé finanční prostředky a kluby se díky nim mohou „předhánět a přetahovat v lovu“ kvalitních hráčů, jinými slovy, kdo nabídne více, ten daného hráče získá. Pouze jeden trenér uvedl, že trh samotný nastavil tyto ceny tak vysoko a jeden trenér současně uvedl, že je to díky malé konkurenci.

Otázka č. 8: *Klub a manažeři odměňují své hráče převážně finančně, existují však i jiné druhy odměňování, kterými může disponovat i trenér (např. pochvala za výkon, článek v novinách, možný kariérní posun), odměňujete tedy i vy vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením? (Pokud „ne“, proč?)*

Graf č. 52 – Odměňování trenérů

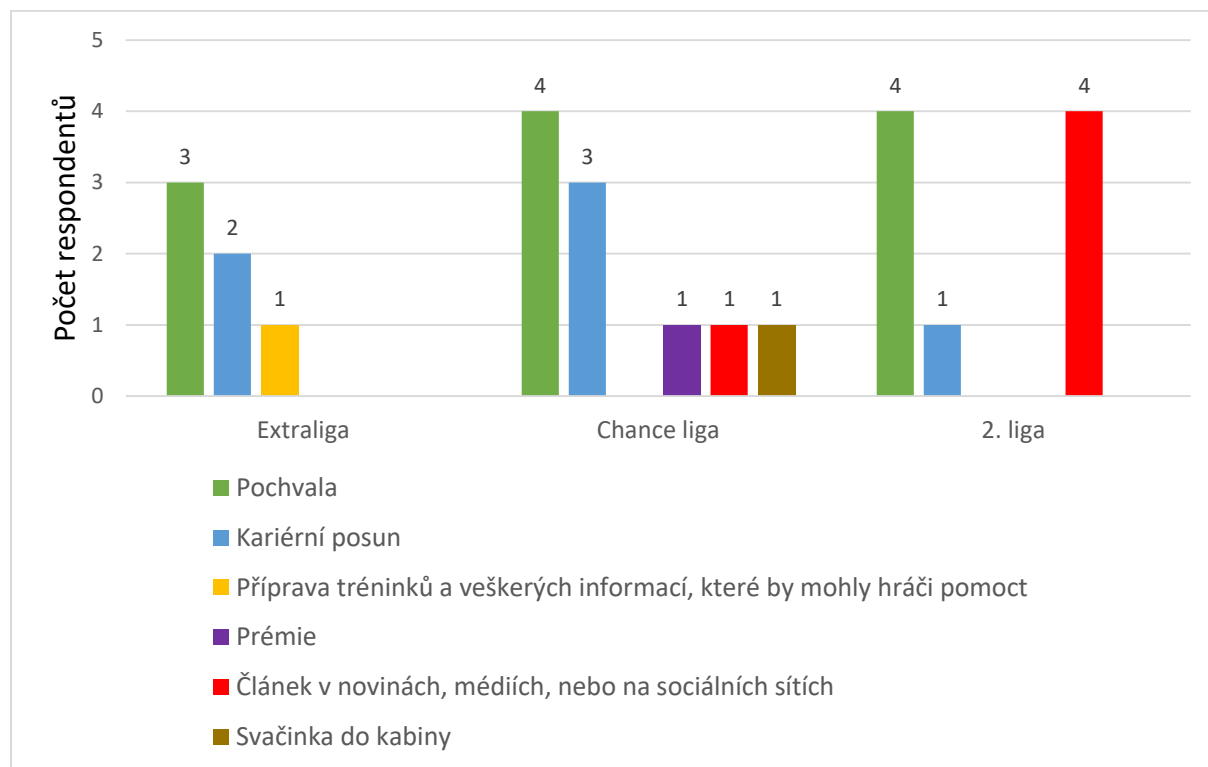


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Všichni trenéři se jednomyslně shodli na jejich odměňování, každý trenér tedy odměňuje, bez rozdílu ligy.

Otázka č. 9: *Jakým způsobem odměňujete vaše hráče? (pouze pokud byla odpověď „ano“ na otázku č. 8)*

Graf č. 53 – Druhy odměňování trenérů

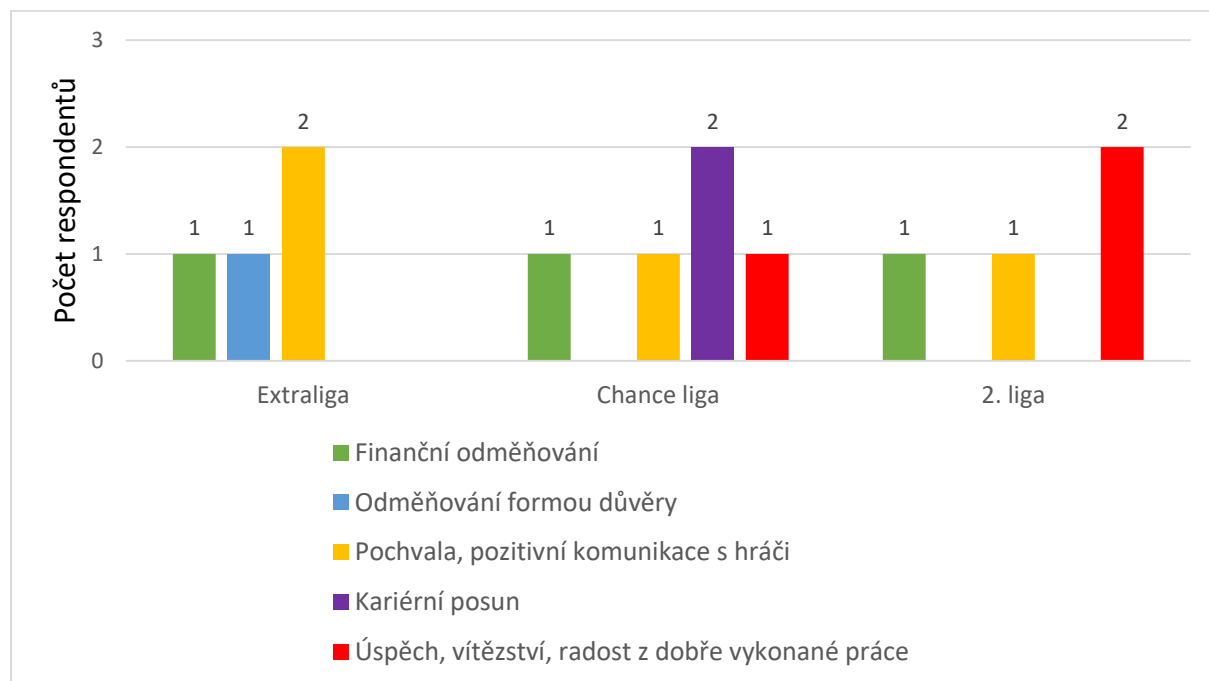


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Téměř všichni trenéři své hráče odměňují ústně formou různých pochval a rad, dále se trenéři zmiňují i o tom, že hráčům nabízí nebo jim dávají možnosti kariérního posunu, jeden trenér v Chance lize zmínil i odměňování formou prémie, které dostane celá kabina, ovšem v jeho kompetenci je rozdělení těchto prémie hráčům, on tedy rozhoduje o tom, kdo a kolik dostane peněz. Zajímavým faktem je i to, že nejvíce trenérů, kteří zmínili odměňování formou článku v novinách, klubovém webu, médiích nebo na sociálních sítích bylo ve 2. lize, řekli to všichni trenéři a pouze jeden z Chance ligy, lze tak říct, že čím vyšší liga, tím méně se hráčům dostává odměňování formou článků nebo zmínky v médiích. Trenéři vyšších lig toto obecně nemají rádi, neznamená to, že si hráčů váží méně, ovšem v porovnání s menšími ligami to takto vyplývá.

Otázka č. 10: *Který druh odměňování včetně finančního odměňování, považujete za nejdůležitější? (pouze pokud byla odpověď u otázky č. 8 „ano“)*

Graf č. 54 – Nejdůležitější druh odměňování z pohledu manažerů

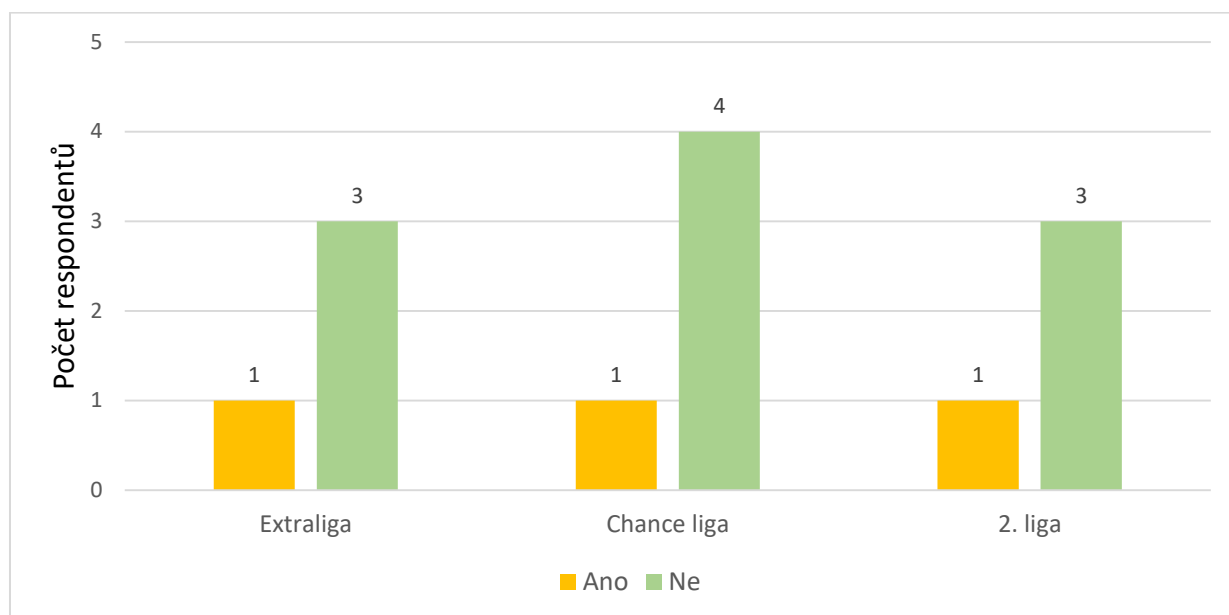


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Pro trenéry je nejdůležitějším druhem odměňování především ústní odměňování, tedy pochvala a pozitivní komunikace s hráči, tento fakt ovšem nemusí působit jako nějaké velké překvapení, jelikož trenéři většinou neoperují s penězi a jejich druhy odměňování, kterými disponují jsou odlišné, přesto několik z nich je toho názoru, že finanční odměňování je to nejdůležitější, shodně co se týče kvantity je na tom názor, že úspěch, vítězství a radost z dobře vykonané práce je tím nejdůležitějším druhem odměňování z pohledu trenérů. Tato kategorie je samostatná a to z toho důvodu, že tito trenéři přesně nepochopili význam odměňování a mnozí z nich tvrdí, že dílčí úspěch, výhra nebo radost z výhry a vykonané práce pro ně byla vždy tou největší odměnou, to je ovšem odměna, nikoliv druh odměňování, jelikož odměna jako druh odměňování je něco, co dostanu od svého nadřízeného, zaměstnavatele, nebo jiné osoby, úspěch je naopak něco, co od jiné osoby dostat nemůžu, taktéž výhra, i kdyby soupeř výhru daroval, tak se nejedná o odměnu, jinými slovy je nepředstavitelné aby soupeř jednal ve smyslu „jako odměnu vás necháme tento zápas vyhrát“, ztratila by se tak veškerá podstata jak fair play, tak i sportu samotného.

Otázka č. 11: *Jednáte i vy o smlouvách a odměně pro hráče?*

Graf č. 55 – Jednání o smlouvách z pohledu trenérů



Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že v drtivé většině se trenéři do jednání o smlouvách pro hráče nezapojují, jsou zde však výjimky jako např. v Extralize, daný trenér je totiž zároveň i generálním manažerem daného klubu, zastává tedy obě funkce, a proto se do jednání o smlouvách o hráče zapojuje, ve většině ostatních případů je to individuální rozhodnutí managementu každého klubu, jestli s trenérem chce jednat o smlouvách pro hráče, někteří uvádí, že o to byli klubem přímo požádáni.

Otázka č. 12: *Co si myslíte, že může nejvíce motivovat k pracovnímu výkonu a co ke sportovnímu výkonu?*

Tabulka 4.2 – Motivace k pracovnímu a ke sportovnímu výkonu

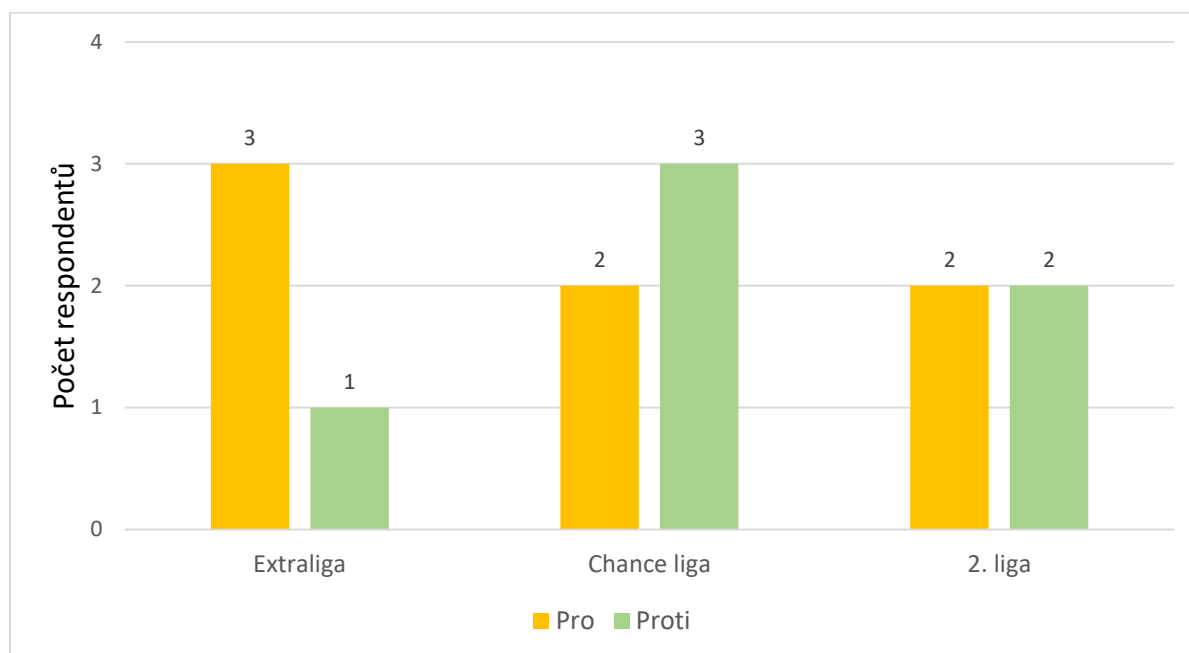
	K pracovnímu výkonu	Ke sportovnímu výkonu
Extraliga	Finance, potřeba seberealizace, kariérní postup, vnitřní motivace	Finance, potřeba seberealizace, kariérní postup, vnitřní motivace
Chance liga	Finance, kariérní postup a benefity	Finance, potřeba seberealizace, vnitřní motivace, kariérní postup a benefity
2. liga	Finance	Finance, pochvala, potřeba seberealizace

Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Pro trenéry jsou nejvíce motivační složkou jak pro pracovní výkon, tak pro sportovní výkon finance, na tom se shodli trenéři ve všech ligách, k pracovnímu výkonu byl ještě v Extralize a Chance lize zmíněný kariérní postup, jinak to je ještě potřeba seberealizace a vnitřní motivace. Ke sportovnímu výkonu je to zase ve všech ligách shodně potřeba seberealizace. Nutno dodat, že pro většinu trenérů je pracovní a sportovní výkon jedno a to samé, spojují to dohromady, proto jsou jejich odpovědi shodné u obou výkonů. Jelikož se ovšem (jak již bylo zmíněno výše, viz Tabulka 4.1) pracovní výkon a sportovní výkon v určitých částech liší, nelze je považovat za jedno a to samé, především ne u hokejových hráčů, každý je individuálně jinak nastavený a pro některé hráče je hokej jako jejich práce, pracovní výkon a pro některé hráče je hokej vyloženě zábava, neživí se tím, a tak je to pouze sportovní výkon. Ano, existují výjimky, pro které je hokej současně pracovní i sportovní výkon, jedná se ovšem o velice malé množství hráčů a pouze o určitou část období daného hráče během jeho kariéry.

Otázka č. 13: *Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? A proč?*

Graf č. 56 – Zveřejňování odměny z pohledu manažerů

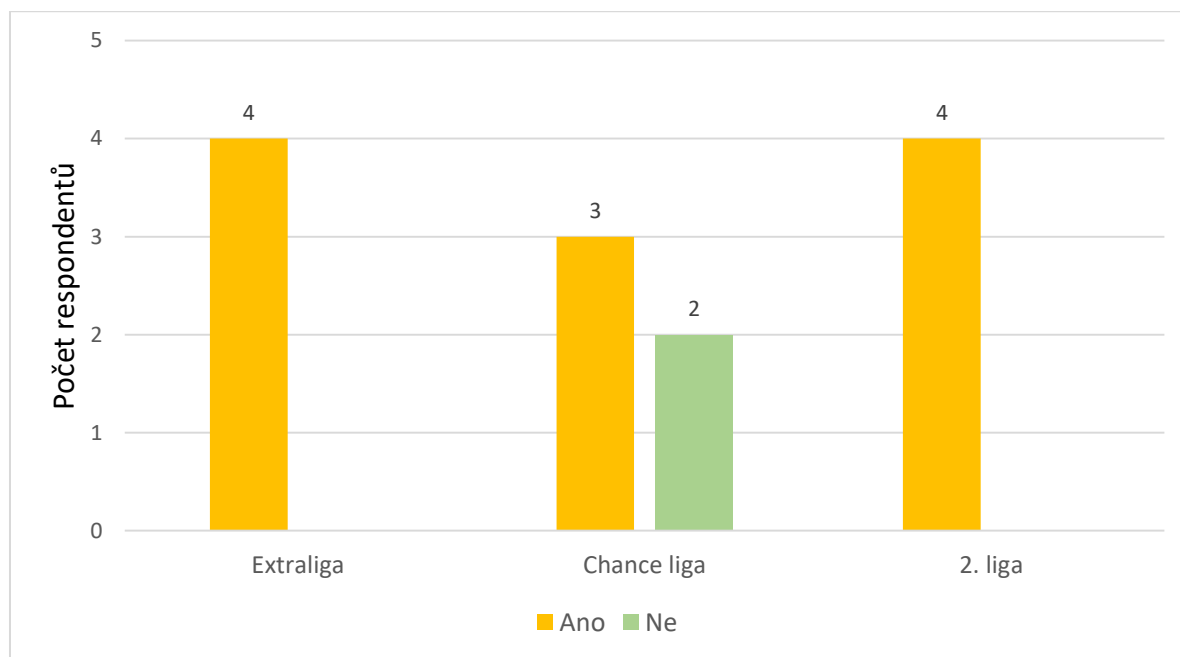


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Výsledky otázky na zveřejňování odměny dopadly skoro shodně, trenéři se v tomto případě více přiklání k názoru pro zveřejňování odměny, jednoznačnou převahu v tomto názoru mají trenéři v Extralize, jsou názoru, že by se tak společnost celkově vyrovnala, jedná se ovšem o zveřejnění všech odměn, nejen u sportovců, ale ve všech sférách. Trenéři, kteří jsou proti zase udávají, že je to soukromá věc a že společnost v ČR na to není připravena, panuje zde totiž příliš velká závist, neliší se to tedy nijak od odpovědí a názorů jak hráčů, tak manažerů.

Otázka č. 14: *Myslíte si, že současný systém odměňování podporuje u hráčů chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny vaším klubem? Pokud ne, proč?*

Graf č. 57 – Působení systému odměňování na chování a motivaci hráčů k dosažení stejných cílů, nastavených daným klubem z pohledu trenérů

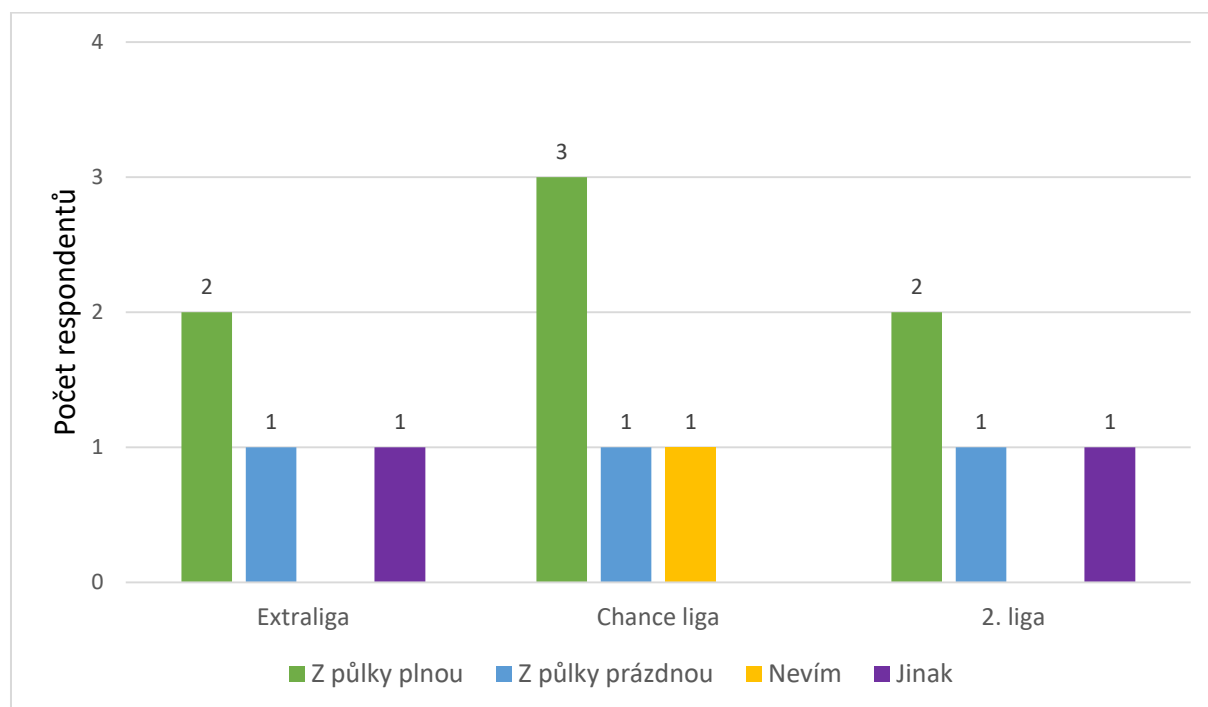


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

I trenéři jsou přesvědčeni o správném působení systému odměňování, který u hráčů podporuje chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny daným klubem. Pouze dva trenéři z Chance ligy byli proti a uvedli, že finance a odměňování v jejich klubech nehrají takovou roli vzhledem k chování a motivaci hráčů.

Otázka č. 15: „Vidíte sklenici z půlky plnou, z půlky prázdnou anebo jinak“? Proč?

Graf č. 58 – Názor trenérů na sklenici

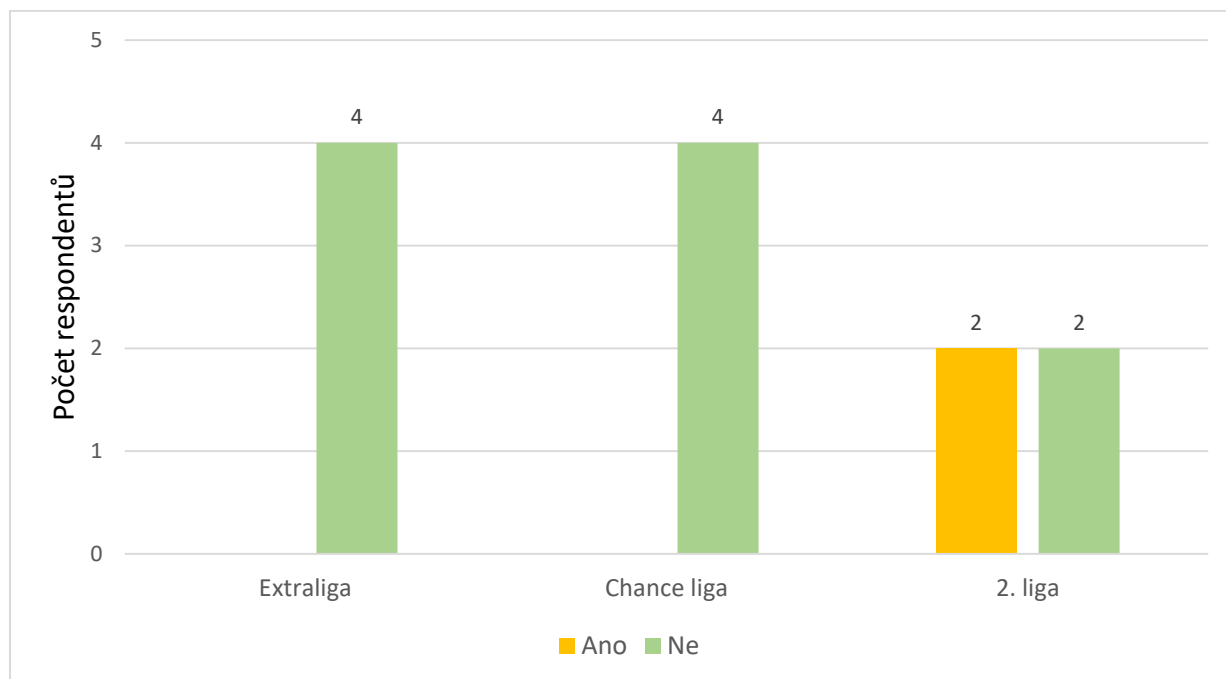


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Touto otázkou byly trenéři spíše překvapeni. Do výzkumu byla zahrnuta proto, aby se zjistilo, jakým způsobem trenéři přemýšlí a jestli patří do skupiny optimistů, pesimistů nebo realistů. Většina trenérů uvedla, že sklenici vidí z půlky plnou, především kvůli pozitivnímu přístupu, což splnilo účel této otázky. Alespoň jeden trenér z každé ligy odpověděl, že sklenici vidí z půlky prázdnou, tyto trenéři budou tedy především patřit k pesimistům, možná i ke skeptikům. Pouze jeden trenér odpověděl, že vůbec neví a nedokáže to posoudit, jedná se o trenéra z Chance ligy. Dva trenéři odpověděli jinak, trenér z Extraligy uvedl „*Jak kdy, protože záleží na situaci, takže někdy z půlky plnou, někdy z půlky prázdnou*“. V tomto případě lze poukázat na možné výkyvy nálad a rozhodnutí v rámci emocí, tento trenér bude někdy optimistický a někdy pesimistický, nemá to jasně vyhraněno. Trenér z 2. ligy zase uvedl „*Vyrovnanost týmu, stejné podmínky pro všechny hráče, rozpočet klubu, stejný metr na všechny hráče*“. Znamená to tedy, že v tomto případě se spíše jedná o realistu, který vidí přesnou polovinu a přál by si i celkovou vyrovnanost ve všech hokejových sférách.

Otázka č. 16: *Myslíte si, že hráči na vaší úrovni by měli být natolik vyspělí, že nepotřebují podporu navíc z řad trenérů, nebo manažerů? Proč?*

Graf č. 59 – Názor trenérů na podporu navíc

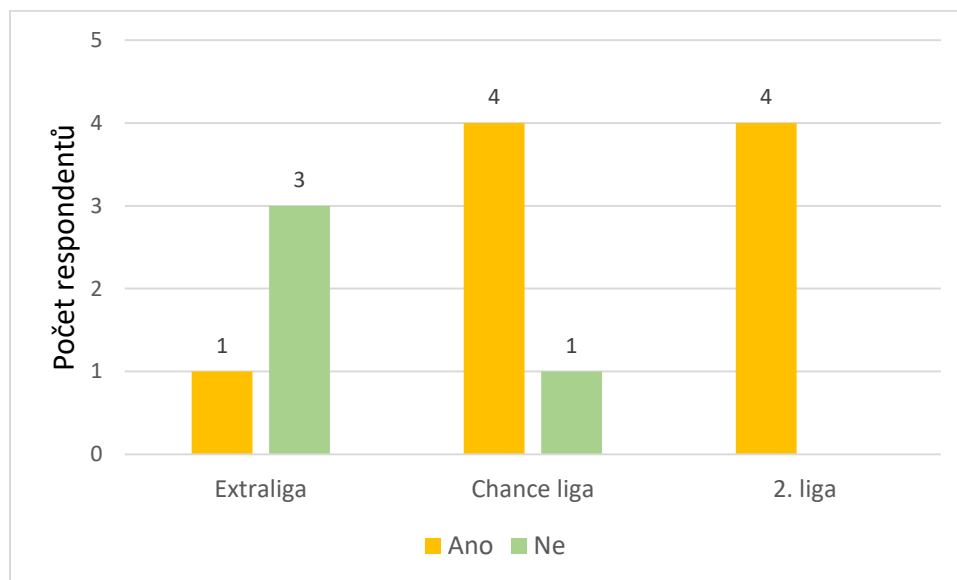


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Podle většiny trenérů hráči potřebují podporu navíc z řad trenérů, nebo manažerů v jakémkoliv věku nebo lize. Jeden trenér uvedl, že „*hráč je křehká duše*“, s jehož názorem se shodují i obsahy některých jiných trenérů, ti také uvádí, že hráči se mají co učit celý život, proces učení je nekonečný a podpora je především to, co žene výkony hráčů směrem nahoru. Trenéři, co s podporou navíc úplně nesouhlasí a myslí si, že hráči na jejich úrovni by měli být natolik vyspělí, že nepotřebují tu podporu navíc uvádí, že by hráči měli uspokojovat své cíle a jejich úroveň je kvalitní natolik, že by neměli vyžadovat nebo potřebovat podporu navíc z řad trenérů, nebo manažerů.

Otázka č. 17: *Odměňujete vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením i když se týmu jako celku nedaří **během zápasu**? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)*

Graf č. 60 – Odměňování hráčů během zápasu

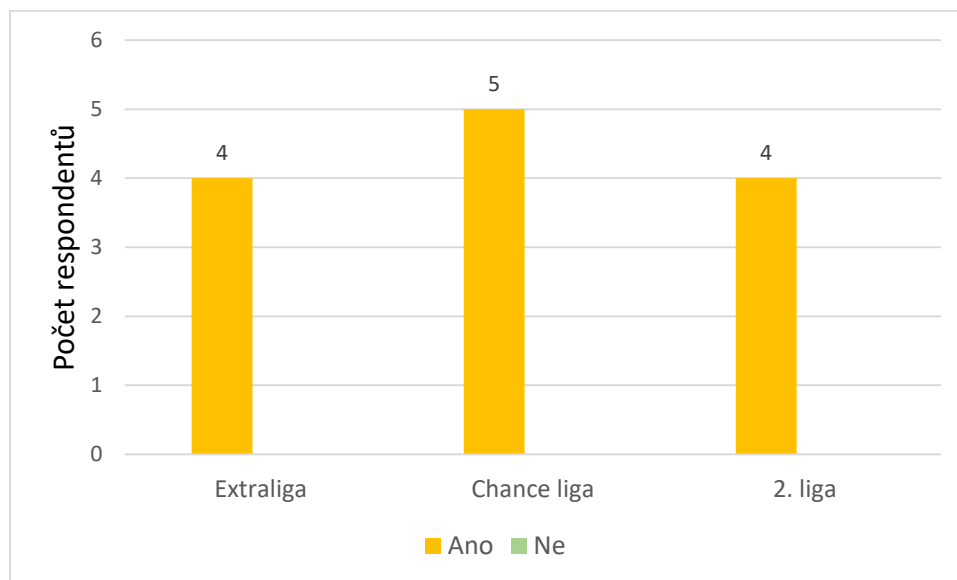


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Většina trenérů své hráče jako celek během zápasu i když se týmu jako celku nedaří odměňuje, zmiňují především různé povzbuzování, pochvaly za drobné věci a různá motivování. Nejvíce trenérů, kteří hráče jako celek během zápasu i když se týmu jako celku nedaří neodměňují je v Extralize, tito trenéři pak uvádí, že si to hráči nezaslouží, dají jim maximálně nějaké rady.

Otázka č. 18: *Odměňujete vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením i když se týmu jako celku nedaří **během sezóny**? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)*

Graf č. 61 – Odměňování hráčů během sezóny

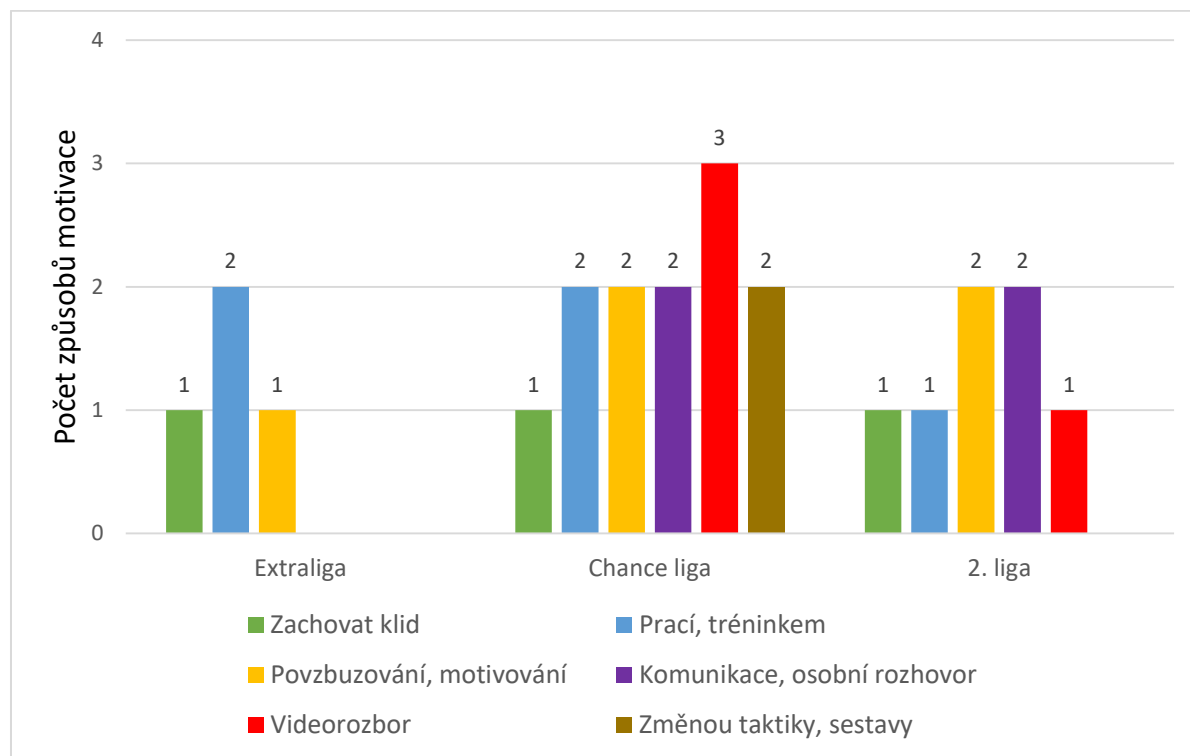


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Rozdíl mezi předešlou otázkou (viz Otázka č. 17) a touto je v období, v prvním případě se jednalo o zápas, v tomto se jedná o průběh sezóny, zde se jednoznačně všichni trenéři shodli na tom, že své hráče jako celek odměňují, i když se týmu jako celku nedaří. Trenéři nejčastěji uvádějí, že své hráče odměňují pochvalami za pozitivní věci, které jim jdou, za drobné, dílčí úspěchy a motivují tyto hráče do dalších tréninků a utkání, jeden trenér uvedl, že hráče odměňuje videorozborem, což je velice spekulativní druh odměňování. Lze tedy říct, že v krátkém období trenéři odměňují své hráče jako celek, když se týmu nedaří méně než v dlouhém období.

Otázka č. 19: *Pokud se týmu jako celku obecně nedaří, jakým způsobem se snažíte motivovat vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením?*

Graf č. 62 – Způsoby motivování hráčů, když se týmu jako celku nedaří

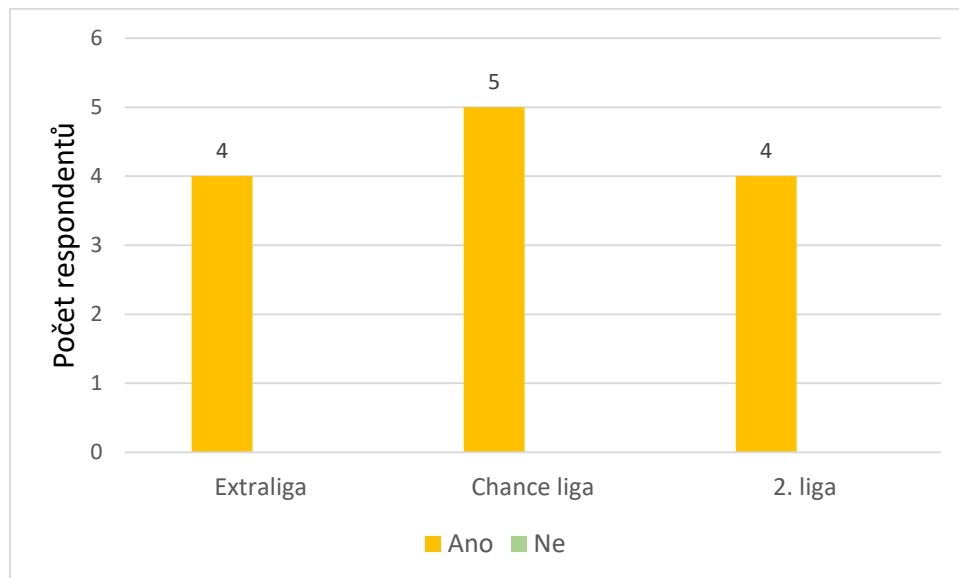


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Nejčastějším způsobem motivace je podle trenérů současně povzbuzování, motivování a tvrdá práce, tréninky, jejich systém, struktura, složení atd. Nejvíce Videorozborů zmínili trenéři z Chance ligy. Nejmenší počet způsobů motivace zmínili trenéři z Extraligy, z jejich odpovědí je tedy možné konstatovat to, že videorozbor nepovažují za způsob motivování hráčů, ale jako nutnou součást nebo samozřejmost, to samé platí i o možné změně taktiky. Jejich odpovědi byly jednoznačné, například oba extraligoví trenéři, kteří zmínili tvrdou práci a trénink uvedli že motivace a cesta k úspěchu vede jen a pouze touto cestou. Kombinace všech způsobů, které trenéři vyjmenovali by měla podle nich vytvořit ty nejlepší podmínky pro hráče, jak je motivovat i když se týmu jako celku nedaří.

Otázka č. 20: *Pokud se hráči jako individuální osobě nedaří **během zápasu**, motivujete tohoto hráče? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)*

Graf č. 63 – Odměňování hráčů jako individuálních osob během zápasu

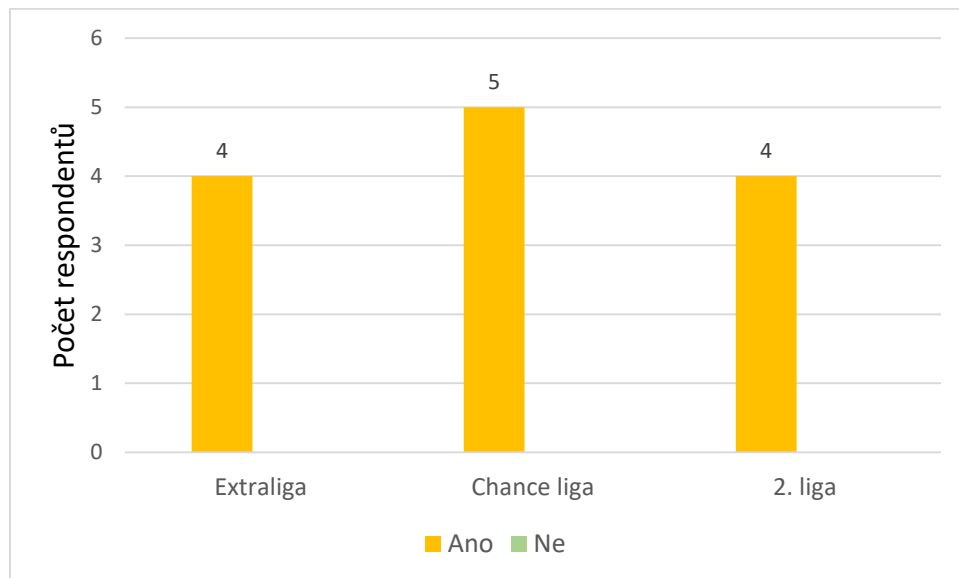


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Všichni trenéři uvedli, že své hráče jako individuální osoby během zápasu motivují, toto je velice důležitý aspekt jak pro hráče, tak pro trenéra. Většina trenérů uvádí, že se danému hráči snaží pomoci radou, pochvalou za dílčí úspěch nebo malé věci, které se danému hráči povedly, jiní tvrdí, že se hráče snaží povzbudit, někdy pozitivním stylem, někdy negativním, že záleží na každém hráči zvlášť, co na ně působí.

Otázka č. 21: *Pokud se hráči jako individuální osobě nedaří **během sezóny**, motivujete tohoto hráče? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)*

Graf č. 64 – Odměňování hráčů jako individuálních osob během sezóny

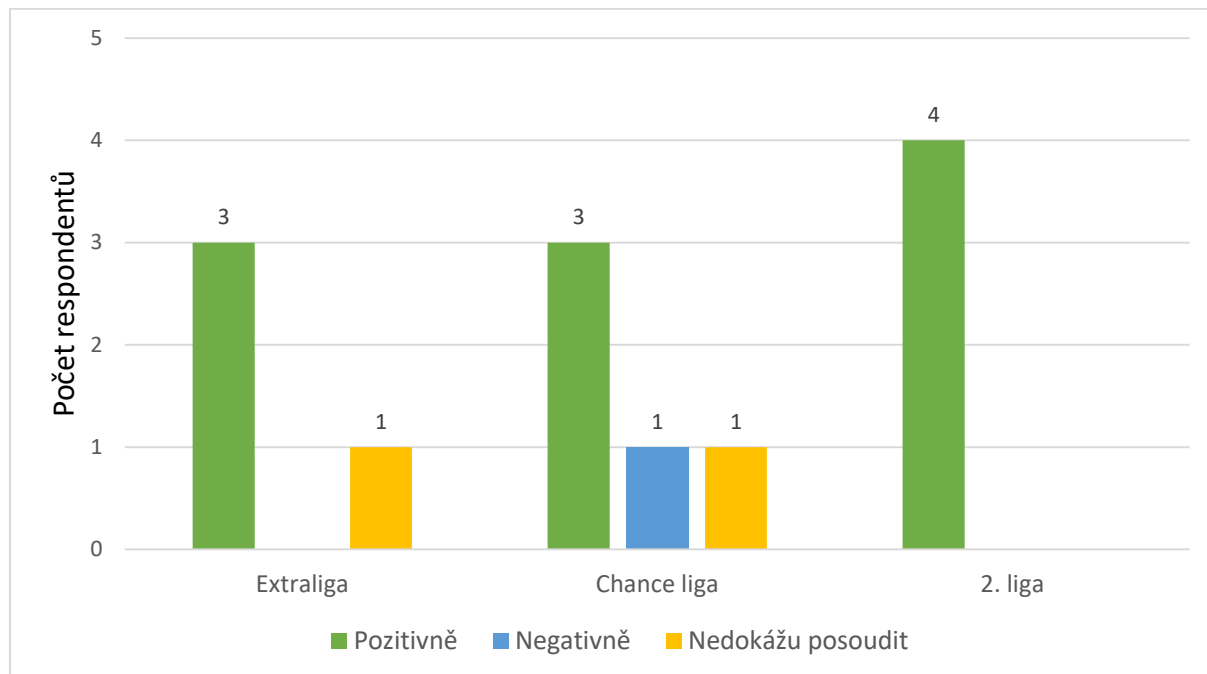


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Opět všichni trenéři uvedli, že své hráče jako individuální osoby motivují, tentokrát se jedná o delší období, a to během sezóny. Zde se názor trenérů příliš neliší, většina se s hráči snaží komunikovat, povzbudit je, pozitivně naladit do dalších tréninků a zápasů, od předešlé otázky zde ještě způsoby motivace trenéři rozšiřují o různá videa ze zápasů, rozbory výkonu s danými hráči a možností změny tréninku, taktiky a hostování pro hráče, kterému by tato změna mohla pomoci.

Otázka č. 22: *Myslíte si, že vaše způsoby odměňování a motivace na hráče působí pozitivně, nebo negativně? Proč?*

Graf č. 65 – Názor trenérů na motivaci hráčů vzhledem k jejich odměňování

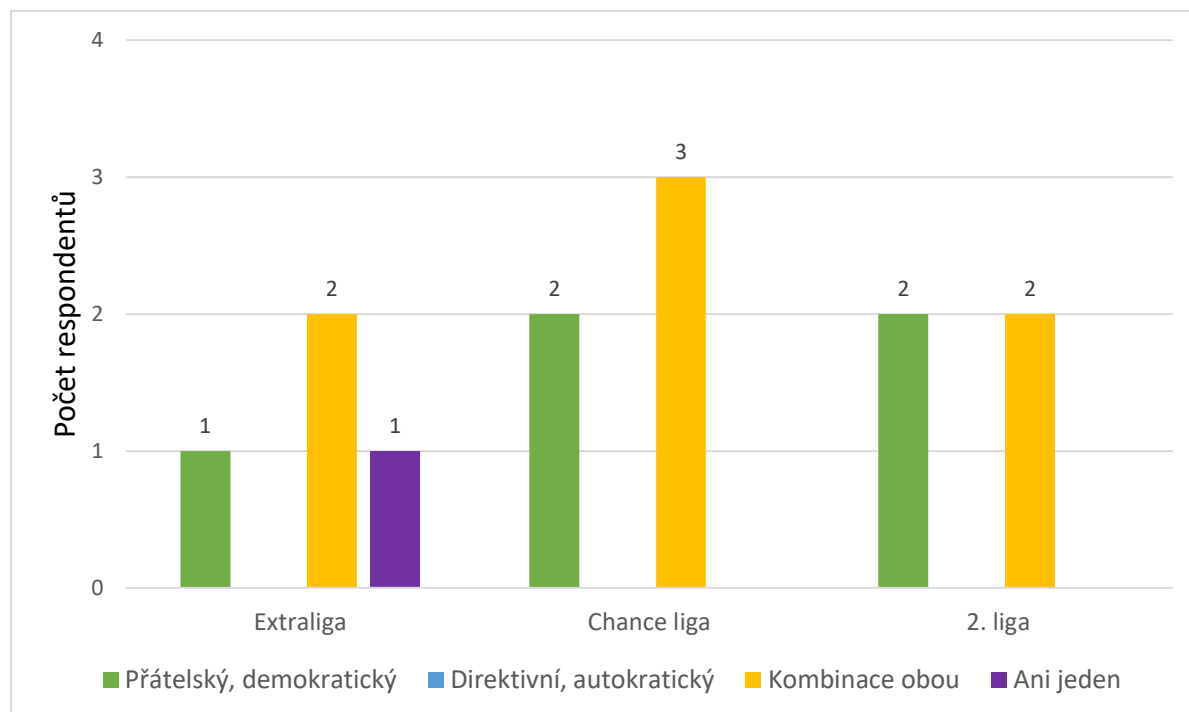


Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Názory trenérů na to, zda jejich způsoby odměňování jsou v drtivé většině kladné, hlavním důvodem trenéři většinou uvádí pozitivní přístup a férové jednání směrem k hráčům. Pouze jeden trenér z Chance ligy se vyjádřil, že si myslí, že je to negativní, protože se snaží ke všem hráčům spravovat stejně, proto to může některým mladým hráčům škodit a působit tak negativně. Dva trenéři toto nedokázali vůbec posoudit z nichž jeden byl z Extraligy a jeden z Chance ligy.

Otázka č. 23: *Máte s hráči raději přátelský, demokratický vztah anebo spíše direktivní, autokratický, kde jsou jasně vymezeny role trenéra a hráče?*

Graf č. 66 – Vztah trenéra s hráči



Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Odměňování a motivování hráčů je jedním z nejdůležitějších aspektů pro trenéry, co si myslí trenéři, jak tyto skutečnosti na hráče působí bylo zmíněno již výše (viz Graf č. 65), ovšem další důležitou informací je i vztah trenéra s hráči. Na tuto otázku trenéři nejčastěji reagovali kombinací obou variant jak demokratického, tak autokratického vztahu, v osobním rozhovoru několikrát zaznělo „povolit, přitáhnout“ a tudíž kombinace obou typů vztahu se zdá být nejlepší volbou pro současné trenéry ve všech ligách. Ostatní trenéři uvádějí demokratický vztah a pouze jeden trenér uvedl, že ani jeden typ těchto vztahů s hráči nemá, že se jedná o extrémy a on se snaží se všemi vycházet slušně a jednat narovinu. Direktivní, autokratický vztah nezvolil ani jeden trenér z žádné ligy.

5 Zhodnocení výsledků výzkumu

Současná situace v souvislosti s epidemií nemoci Covid – 19 nedovolila tento výzkum dokončit v předpokládané kvalitě a termínu, mnoho lidí, kteří byli osloveni k zapojení do tohoto výzkumu svou účast odřeklo, s některými byla dohodnuta spolupráce přes internet, některé rozhovory tak probíhaly přes Facetime, Windows Teams, Whereby.com a Messenger.

Díky dlouholetému působení v odvětví nebylo mnoho informací překvapením, přesto během tohoto výzkumu byly některé odpovědi z rozhovorů překvapující. Některé výsledky analýzy potvrdily očekávání, jiné byly však udivující. Jednalo se například o otázku, zda jsou hráči se svou odměnou spokojeni, jestli je jejich odměna v jejich klubu dostačující. Jelikož se jednalo o uzavřenou otázku a její odpovědi byly rozděleny do škály od „*ano, jsem zcela spokojen*“ do „*rozhodně ne, měla by být větší*“ přičemž uprostřed se nalézala neutrální odpověď „*nevím, nedokážu ohodnotit*“, velké množství hráčů ze začátku výzkumu bylo nespokojeno, ale postupem množství rozhovorů se nakonec názor díky většímu množství pozitivnějších odpovědí přesunul do části spokojenějších hráčů. Skrytá otázka na to, co by hráče tedy více motivovalo byla v otázce č. 9 v rozhovoru hráčů, kde hráči byli dotazováni, s čím nejsou tedy spokojeni? Mnoho z nich odpovědělo takovým způsobem, že by si představovali nebo dokonce chtěli či potřebovali více peněz, z těchto hráčů pak bylo rozpoznáno jejich zklamání a rozhořčení z nedocení jich samých daným klubem a mnoho z nich se takto přirovnávalo k ostatním hráčům z téhož, nebo jiných klubů. Nejvíce takových hráčů je v Chance lize, nejméně v Extralize, kde je jich naopak nejvíce zcela spokojeno.

Zásadní zjištění nastalo při analýze druhů odměňování, kterým se hráčům v jejich klubech dostává z pohledu samotných hráčů, z jejich odpovědí vyplývá a nejhůře vychází klubové benefity. Z pohledu manažerů jsou ovšem klubové benefity zahrnuty do systému odměňování a tvoří podle nich nemalou část rozpočtu, který na hráče mají. Zásadní rozdíl a problém je v tom, že úhel pohledu na klubové benefity je pro hráče a pro manažera značně rozdílný, a zatímco manažer vidí benefit i v možnosti uschování hokejových výstrojí v hráčské kabině, nebo v možnosti denního praní prádla hráčů po jejich trénincích, tak toto hráči nevnímají jako benefit, nýbrž jako

automatickou součástí jejich působení v daném klubu. Druhý nejméně početný druh odměňování bylo „*Ocenění klubem na sociálních sítích a médiích*“, to znamená, že hráčům se tohoto ocenění dostává málo, a ačkoliv to nebylo zahrnuto přímo do otázek v rozhovoru, hráči přesto zmiňovali fakt, že nejsou „*hvězdy klubu*“ a že z toho důvodu se jim tohoto odměňování nedostává.

Zajímavým zjištěním bylo také to, že i přes to, že se drtivá většina hráčů v Extralize i v Chance lize hokejem živí, jsou schopni hrát se stejnou vervou a motivací, i když jim klub neposkytne dohodnutou měsíční odměnu z jakýchkoliv důvodů a současně to jejich motivaci neovlivní ani v situaci, když jejich klub později dosáhne svých závazků.

Dále je třeba zmínit současné „*omlazování*“ hokeje, v porovnání s blízkou minulostí je enormní nárůst mladých hráčů a současně veliký pokles starších hráčů, možná že i díky tomu převládá většinový názor toho, pokud by si daný hráč po výborném výkonu měl vybrat odměnu formou finanční odměny, nebo možného kariérního posunu, že si hráči spíše volí kariérní posun a odkazují na to, že ještě mají spousty let kariéry před sebou a s postupem výše se současně zvyšuje i ta odměna. Finanční odměnu volí naopak poměrně starší hráči, tj. převážně hráči kolem 30 let a výše, ti většinou uvádí, že musí živit rodinu a finance jsou pro ně v současné době mnohem důležitější než kariérní posun.

Posledním důležitým zjištěním byly prémie, systém prémie má na motivaci u hráčů zásadní vliv. Se základním platem hráči počítají a jelikož je tento plat převážně živí, tak s touto částkou poté operují i dále, ovšem zcela odlišná situace nastává, pokud má daný hráč možnost si na prémiech vydělat skoro tu samou částku, nebo alespoň jemu adekvátní částku navíc prémie. Mnoho hráčů zmínila tento druh odměňování jako nejvíce motivační a snad kromě extraligových hráčů, kterou tento názor tvořilo jen pár hráčů, u ostatních prémie tvoří značnou část celkové odměny v jejich klubech.

6 Návrhy a doporučení

Mé osobní doporučení a návrh pro kluby je zaměřit se v první řadě na systém benefitů. Jak již bylo zmíněno, hráč vnímá benefity jinak, než manažer nebo management a je třeba mu to buď vysvětlit, nebo vyvinout jiný systém, takový, který by hráčům dodával pocit toho, že danému klubu na nich záleží, na každém zvlášť a že benefity mohou dostat jak „*týmové hvězdy*“, tak i ti „*méně důležití*“. Tato složka tvoří určitou část hráčské motivace a pokud o tom hráč neví, že nějaké benefity vůbec dostává nebo má, není a nemůže být motivován tak, jako kdyby je měl, nebo o nich věděl.

Další návrh je ten, aby kluby začaly více využívat hráče ke své komunikaci s veřejností, hráčům se příliš nedostává oceňování klubem na sociálních sítích a médiích a nejde jen o články v novinách nebo na webu. To, že klub o daném hráči napíše, že se mu povedl určitý zápas a vyzdvihne jej, je pro hráče i když to na sobě nedají znát velká pocta a nemusí jít jen o pochvalný článek, PR akce, kde se využívají hráči dělají jak dobré jméno klubu, tak posilují spokojenost, loajalitu a motivaci hráče v daném klubu hrát a být jeho součástí.

Posledním doporučením z mé strany je návrh na přehodnocení systému prémie. Líbil se mi systém odměňování v jednom extraligovém klubu, kde si nejprve definovali určitý budget na daného hráče, o kterém daný hráč ovšem neví, z tohoto budgetu tvoří většinou část jeho výplata, další část jsou nějaké klubové benefity a poslední částí jsou prémie, ty jsou ještě rozděleny na týmové a individuální. Daný hráč je v klubu spokojen už jen s výplatou a možností prémie, ale neví, jak se mu bude individuálně dařit během sezóny a jak se bude dařit týmu, no a management má spočítanou maximální částku, kterou by vynaložil na daného hráče i v případě, když by se mu enormně dařilo. U hráčů, kteří hrají převážně v Chance lize a 2. lize prémie tvoří značnou část jejich celkové odměny a mnoho hráčů zastává názor „*raději menší základ a větší možnost si uhrát více peněz, než mít větší základ a malé nebo žádné prémie, když je možnost si jimi vydělat daleko více*“, toto je ovšem opravdu individuální věc každého hráče, ovšem nebylo by to tu zmíněno, pokud bych se s tím nesetkal s větším počtem hráčů. Někteří hráči tvrdí, že je systém prémie nastavený tak špatně, že je vlastně ani nedostávají, ačkoliv je mají ve smlouvě zakomponované, „*na týmové*

prémie nedosáhneme a individuální nemáme“, znamená to tedy, že hráč je jako individuální osoba nespokojen a na jeho motivace může být sice pořád vysoká, ale ne zcela tolik, jako kdyby měl možnost on sám ovlivnit, jestli a kolik prémie by mohl dostat. Doporučení tedy není to, aby kluby začaly rapidně přidávat na prémiech a snižovaly základní platy, ale aby hráči nabídli obě možné alternativy. Klub si musí dopředu spočítat, kolik je schopen za daného hráče „*utratit*“ a musí tedy s touto částkou i operovat. Pokud hráč vidí nebo ví, že by si mohl vydělat více peněz s prémie, které může sám ovlivnit například svými výkony, bude tak více motivovaný k tomu, aby daných výsledků dosahoval, uspokojení je nejhorší možná věc, hlavně u hokejistů, kteří se tím živí a to uspokojení se dá považovat za pomyslný „*mrtvý bod*“, do kterého by se hráč neměl dostávat a na trenérech, manažerech a klubu samotném je, neustále toho hráče nějakým způsobem „*oživovat*“ a dávat mu důvody, podněty a pobídky k tomu, aby i on sám stále více chtěl, ano, hráči musí vycházet z vnitřní motivace, musí chtít sami, ale právě tyto stimuly by mohly hráčům pomoci k ještě větší motivaci.

7 Závěr

Účelem a cílem této práce bylo posoudit systém odměňování hráčů jako zdroje motivace v oblasti k pracovní – sportovní výkonů na různých hokejových úrovních ČR. Do výzkumu byli zapojeni hráči, manažeři a trenéři z různých klubů na různých hokejových úrovních napříč celé ČR. Analýza probíhala pomocí metody rozhovoru, se všemi respondenty byl veden osobní rozhovor, kde byly kladeny otevřené i uzavřené otázky, avšak současná situace v souvislosti s epidemií nemoci Covid – 19 nedovolila tento výzkum dokončit v předpokládané kvalitě a termínu, mnoho lidí, kteří byli osloveni k zapojení do tohoto výzkumu svou účast odřeklo, ale s některými byla dohodnuta spolupráce přes internet, některé rozhovory tak probíhaly přes Facetime, Windows Teams, Whereby.com a Messenger. Díky všem respondentům, kteří se do výzkumu zapojili, jejich ochotě a aplikacemi byl cíl této práce naplněn.

Druhá kapitola vymezila teoretická východiska odměňování, problematiku motivace, týmů, managementu ve sportovním prostředí a jiné základní pojmy, které s touto problematikou úzce souvisí. V další části byly zanalyzovány konkrétní ligy, kterých se tento výzkum týkal, jednalo se o tři nejvyšší hokejové ligy v ČR, a to konkrétně o Extraligu, Chance ligu a 2. ligu. Čtvrtá část byla věnována komparaci odměňování na různých hokejových úrovních ČR a z rozhovorů s hráči, manažery a trenéry, které byly následně přepsány a vloženy do tabulek, byly vytvořeny grafy, z nichž pak byly analyzovány výsledky. Odpovědi se stejným, nebo podobným obsahem byly sloučeny a analyzovány společně. V páté části bylo provedeno zhodnocení výsledků výzkumu, ty byly podrobně popsány a v šesté části na jejich základě byly vypsány návrhy a moje osobní doporučení, které by mohly pomoci jak klubům, tak nakonec i hráčům.

Tento výzkum a tvorba této práce byla náročná, už jen z důvodu cestování po ČR kvůli rozhovorům s hráči, trenéry a manažery. Všem bych chtěl velmi poděkovat, díky tomu jsem mohl nahlédnout do zákulisí klubů, kde bych se normálně nedostal, dozvěděl jsem se spousty informací k danému výzkumu, ale i spousty informací navíc, ke kterým se běžně člověk nedostane. Můj závěr je takový, že kluby v hokejovém prostředí fungují už řadu desítek let a jejich systémy odměňování se vyvinuly do současné podoby, která je uspokojující, bohužel současná doba, situace a především

lidé se mění a je potřeba se tomuto trendu přizpůsobovat, jinak toho můžou využít jiné, konkurenční kluby a všechna opoždění, pozdní inovace, implementace nebo jakékoliv „zaspání“ mohou stát firmy, nebo kluby nemalé finance a náklady obětované příležitosti mohou vzrůst do astronomických výšin a s nimi se následně klub může potýkat i s existenční otázkou, jelikož mnoho klubů je na tom již finančně tak slabě, že každý rok uvažují o tom, jestli budou hrát další rok stejnou ligu, jestli na to budou mít vůbec finanční prostředky a hlavně hráče, které si mohou dovolit. Z těchto důvodů tedy doporučuji zaměřit se na systém benefitů, prémie a komunikaci hráčů s klubem a veřejností, což by mohlo hráče daleko více motivovat k jejich pracovní – sportovním výkonům.

Seznam použité literatury

- [1] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. Series of economics textbooks, v. 12 (2014). ISBN 978-80-248-3554-9.
- [2] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [3] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2014, vol. 17. ISBN 978-80-248-3789-5.
- [4] GAGNÉ, Marylène, ed. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press, 2015. Oxford library of psychology. ISBN 978-0-19-979491-1.
- [5] Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-13-154284-6.
- [6] Vallerand, R. J. et Thill, E. E. *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes, 1993. ISBN 978-2760705524
- [7] TOD, David, Joanne THATCHER a Rachel RAHMAN. *Psychologie sportu*. Přeložil Helena HARTLOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2012. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3923-6.

[8] JOSHI, Manmohan. *Soft Skills*. Senior Trainer Acharya Institute of English & Foreign Languages, Bangalore: Peer review by Vanita J., M.A. B.E.d., CELTA, 2017. ISBN 978-87-403-1905-7.

[9] GRUBER, David. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-480-6.

[10] STRITZELBERGER, Reinhold. *Tajemství sebemotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing, 2014. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5419-2.

[11] DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z managementu a marketingu sportu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4165-6.

[12] ZICH, František. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Eupress, 2004. ISBN 80-86754-19-7.

Seznam internetových zdrojů

[13] Human Resource Management. *Human Resource Management* [online]. Human Resource Management [cit. 2.5.2018]. Dostupné z: http://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human_Resource_Management_32088.pdf

[14] Educa Quality. *Educa Quality* [online]. Educa Quality [cit. 30.06.2015] Dostupné z: http://www.educaquality.cz/kv_download/VYUKOVE%20MATERIALY_Motivace_fináln%C3%AD%20verze.pdf

[15] ResearchGate. *ResearchGate* [online]. The impact of job stress on job performance [cit. 2016] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/302258258_The_impact_of_job_stress_on_job_performance_A_case_study_on_academic_staff_at_dhofar_university

[16] Livesport. *Livesport* [online]. Extraliga - tabulka [2019]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/extraliga/tabulka/>

[17] Livesport. *Livesport* [online]. Chance liga - tabulka [2019]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/hokej/cesko/chance-liga/tabulka/>

[18] Livesport. *Livesport* [online]. 2. liga sever - tabulka [2019]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/hokej/cesko/2-liga-sever/tabulka/>

[19] Livesport. *Livesport* [online]. 2. liga východ - tabulka [2019]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/hokej/cesko/2-liga-vychod/tabulka/>

[20] Livesport. *Livesport* [online]. 2. liga střed - tabulka [2019]. Dostupné z: <https://www.livesport.cz/hokej/cesko/2-liga-stred/tabulka/>

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
HC	Hockey club (hokejový klub)
ZS	Zimní stadion
ŘLZ	Řízení Lidských zdrojů
ČSLH	Český Svaz Ledního Hokeje
MSK	Moravskoslezský kraj
PV	Prostějov
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)

Seznam příloh

Příloha č. 1: Šablona rozhovoru s hráči

Příloha č. 2: Šablona rozhovoru s trenéry

Příloha č. 3: Šablona rozhovoru s manažery

Příloha č. 4: Rozhovory s hráči - otázka č. 1: Co vás napadne jako první, když se řekne „*profesionální sportovec*“?

Příloha č. 5: Rozhovory s hráči - otázka č. 2: Kdo si myslíte, že je profesionální sportovec, co to znamená?

Příloha č. 6: Rozhovory s hráči - otázka č. 3: Co vás napadne jako první, když se řekne „*Odměňování*“?

Příloha č. 7: Rozhovory s hráči - otázka č. 4: Jaký způsob odměny vás nejvíce motivuje?

Příloha č. 8: Rozhovory s hráči - otázka č. 5: Na jaké úrovni hrajete hokej? (Extraliga, 1. liga (Chance liga), 2. liga)

Příloha č. 9: Rozhovory s hráči - otázka č. 6: Živí vás hokej?

Příloha č. 10: Rozhovory s hráči - otázka č. 7: Pracujete i mimo hokej?

Příloha č. 11: Rozhovory s hráči - otázka č. 8: Máte i jiné příjmy, než z hokeje?

Příloha č. 12: Rozhovory s hráči - otázka č. 9: Jakého odměňování se vám dostává ve vašem klubu? (Možnost více odpovědí)

Příloha č. 13: Rozhovory s hráči - otázka č. 10: Jaký druh odměňování (viz. Otázka č. 9) považujete za nejdůležitější?

Příloha č. 14: Rozhovory s hráči - otázka č. 11: Jaký druh odměňování (viz. Otázka č. 9) vás nejvíce motivuje k pracovní/sportovnímu výkonu?

Příloha č. 15: Rozhovory s hráči - otázka č. 12: Jaký druh odměňování (viz. Otázka č. 9) vás nejvíce uspokojí?

Příloha č. 16: Rozhovory s hráči - otázka č. 13: Je pro vás důvěra trenéra taky formou odměňování?

- Příloha č. 17: Rozhovory s hráči - otázka č. 14: Pokud byste podal výborný výkon a měla by následovat patřičná odměna a vy byste si mohl zvolit pouze jednu formu odměny, kterou formu byste zvolil? Finanční odměna nebo možný kariérní posun (např. ze čtvrté lajny do druhé)? Proč?
- Příloha č. 18: Rozhovory s hráči - otázka č. 15: Jaký způsob odměny (viz otázka č. 14) vás bude motivovat více k podávání podobných výkonů?
- Příloha č. 19: Rozhovory s hráči - otázka č. 16: V jaké platové linii **bez prémie** se ve svém klubu pohybujete?
- Příloha č. 20: Rozhovory s hráči - otázka č. 17: V jaké platové linii **včetně prémie** se ve svém klubu pohybujete?
- Příloha č. 21: Rozhovory s hráči - otázka č. 18: Myslíte si, že vaše odměna ve vašem klubu je dostačující
- Příloha č. 22: Rozhovory s hráči - otázka č. 19: S čím nejste spokojen? (V případě odpovědi b, d, e, na otázku č. 18)
- Příloha č. 23: Rozhovory s hráči - otázka č. 20: Pokud by klub neposkytl dohodnutou měsíční odměnu z jakýchkoliv důvodů, ovlivnilo by to vaši motivaci ke sportovnímu výkonu? Proč?
- Příloha č. 24: Rozhovory s hráči - otázka č. 21: Pokud klub později dosáhne svých závazků, ovlivní to vaši motivaci ke sportovnímu výkonu? Proč?
- Příloha č. 25: Rozhovory s hráči - otázka č. 22: Ovlivňuje odměňování vaši loajalitu ke klubu? Proč?
- Příloha č. 26: Rozhovory s hráči - otázka č. 23: Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? Proč?
- Příloha č. 27: Rozhovory s hráči - otázka č. 24: Kolik vám je let? (Možnost odpovědět přímo svůj věk)
- Příloha č. 28: Rozhovory s manažery - otázka č. 1: Hrál jste dříve profesionálně hokej?
Ano – Ne
- Příloha č. 29: Rozhovory s manažery - otázka č. 2: Jak dlouho jste hrál hokej? (pouze pokud je v otázce č. 1 odpověď „ano“)
- Příloha č. 30: Rozhovory s manažery - otázka č. 3: Jak dlouho působíte v profesi manažera?
- Příloha č. 31: Rozhovory s manažery - otázka č. 4: Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?
- Příloha č. 32: Rozhovory s manažery - otázka č. 5: Kdo, nebo co je podle vás „Profesionální sportovec“?

Příloha č. 33: Rozhovory s manažery - otázka č. 6: Obecně se říká, že hokejisti jsou často přepláceni a své částky si nezaslouží. Myslíte si, že jsou odměňováni „férově“ a že si plně zaslouží své finanční odměny?

Příloha č. 34: Rozhovory s manažery - otázka č. 7: Přeci jen je ten momentální trh s hráči nějak finančně nastavený a hráč extraligy má několikanásobně vyšší plat než třeba dělník v továrně, nebo i liniový manažer. Kdo, nebo co podle vás nastavil/o ceny na hokejovém trhu tak vysoko?

Příloha č. 35: Rozhovory s manažery - otázka č. 8: Odměňujete vaše hráče přímo vy, nebo více lidí? Kdo jedná o odměně pro hráče ze strany klubu?

Příloha č. 36: Rozhovory s manažery - otázka č. 9: Jednáte o smlouvách a odměně pro hráče i přímo s hráči, nebo jen s agenty hráčů?

Příloha č. 37: Rozhovory s manažery - otázka č. 10: Máte v klubu nějaký platový strop? Pokud ano, jaký?

Příloha č. 38: Rozhovory s manažery - otázka č. 11: Co si myslíte, že může nejvíce motivovat k pracovnímu výkonu a co ke sportovnímu výkonu?

Příloha č. 39: Rozhovory s manažery - otázka č. 12: Máte pro hráče i jiné druhy odměňování, než finanční? Pokud ano, jaké?

Příloha č. 40: Rozhovory s manažery - otázka č. 13: Který druh odměňování považujete za nejdůležitější? (pouze pokud byla odpověď u otázky č. 12 „ano“)

Příloha č. 41: Rozhovory s manažery - otázka č. 14: Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? A proč?

Příloha č. 42: Rozhovory s manažery - otázka č. 15: Jak je nastaven systém odměňování ve vašem klubu?

Příloha č. 43: Rozhovory s manažery - otázka č. 16: Myslíte si, že současný systém odměňování podporuje u hráčů chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny vaším klubem? Pokud ne, proč?

Příloha č. 44: Rozhovory s manažery - otázka č. 17: Myslíte si, že odměňování ve vašem klubu motivuje nebo zvětšuje míru loajality hráčů k vašemu klubu?

Příloha č. 45: Rozhovory s manažery - otázka č. 18: Kolik vám je let?

Příloha č. 46: Rozhovory s manažery - otázka č. 19: Jaké máte vzdělání?

Příloha č. 47: Rozhovory s trenéry - otázka č. 1: Hrál jste dříve profesionálně hokej? Ano - Ne

Příloha č. 48: Rozhovory s trenéry - otázka č. 2: Jak dlouho jste hrál hokej? (pouze pokud je v otázce č. 2 odpověď ano)

Příloha č. 49: Rozhovory s trenéry - otázka č. 3: Jak dlouho působíte v profesi trenéra?

Příloha č. 50: Rozhovory s trenéry - otázka č. 4: Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?

Příloha č. 51: Rozhovory s trenéry - otázka č. 5: Kdo, nebo co je podle vás „Profesionální sportovec“?

Příloha č. 52: Rozhovory s trenéry - otázka č. 6: Obecně se říká, že hokejisti jsou často přepláceni a své částky si nezaslouží. Myslíte si, že jsou odměňováni „férově“ a že si plně zaslouží své finanční odměny?

Příloha č. 53: Rozhovory s trenéry - otázka č. 7: Přeci jen je ten momentální trh s hráči nějak finančně nastavený a hráč extraligy má několikanásobně vyšší plat než třeba dělník v továrně, nebo i liniový manažer. Kdo, nebo co podle vás nastavil/o ceny na hokejovém trhu tak vysoko?

Příloha č. 54: Rozhovory s trenéry - otázka č. 8: Klub a manažeři odměňují své hráče převážně finančně, existují však i jiné druhy odměňování, kterými může disponovat i trenér (např. pochvala za výkon, článek v novinách, možný kariérní posun), odměňujete tedy i vy vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením? (Pokud „ne“, proč?)

Příloha č. 55: Rozhovory s trenéry - otázka č. 9: Jakým způsobem odměňujete vaše hráče? (pouze pokud byla odpověď „ano“ na otázku č. 8)

Příloha č. 56: Rozhovory s trenéry - otázka č. 10: Který druh odměňování včetně finančního odměňování, považujete za nejdůležitější? (pouze pokud byla odpověď u otázky č. 8 „ano“)

Příloha č. 57: Rozhovory s trenéry - otázka č. 11: Jednáte i vy o smlouvách a odměně pro hráče?

Příloha č. 58: Rozhovory s trenéry - otázka č. 12: Co si myslíte, že může nejvíce motivovat k pracovnímu výkonu a co ke sportovnímu výkonu?

Příloha č. 59: Rozhovory s trenéry - otázka č. 13: Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? A proč?

Příloha č. 60: Rozhovory s trenéry - otázka č. 14: Myslíte si, že současný systém odměňování podporuje u hráčů chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny vaším klubem? Pokud ne, proč?

Příloha č. 61: Rozhovory s trenéry - otázka č. 15: „Vidíte sklenici z půlky plnou, z půlky prázdnou anebo jinak“? Proč?

Příloha č. 62: Rozhovory s trenéry - otázka č. 16: Myslíte si, že hráči na vaší úrovni by měli být natolik vyspělí, že nepotřebují podporu navíc z řad trenérů, nebo manažerů? Proč?

Příloha č. 63: Rozhovory s trenéry - otázka č. 17: Odměňujete vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením i když se týmu jako celku nedaří během zápasu? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)

Příloha č. 64: Rozhovory s trenéry - otázka č. 18: Odměňujete vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením i když se týmu jako celku nedaří během sezóny? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)

Příloha č. 65: Rozhovory s trenéry - otázka č. 19: Pokud se týmu jako celku obecně nedaří, jakým způsobem se snažíte motivovat vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením?

Příloha č. 66: Rozhovory s trenéry - otázka č. 20: Pokud se hráči jako individuální osobě nedaří během zápasu, motivujete tohoto hráče? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)

Příloha č. 67: Rozhovory s trenéry - otázka č. 21: Pokud se hráči jako individuální osobě nedaří během sezóny, motivujete tohoto hráče? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)

Příloha č. 68: Rozhovory s trenéry - otázka č. 22: Myslíte si, že vaše způsoby odměňování a motivace na hráče působí pozitivně, nebo negativně? Proč?

Příloha č. 69: Rozhovory s trenéry - otázka č. 23: Máte s hráči raději přátelský, demokratický vztah anebo spíše direktivní, autokratický, kde jsou jasně vymezeny role trenéra a hráče?

Příloha č. 70: Rozhovory s trenéry - otázka č. 24: Kolik vám je let?

Příloha č. 71: Rozhovory s trenéry - otázka č. 25: Jaké máte vzdělání?

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

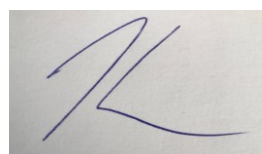
beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).



V Ostravě dne 22.4.2020

Bc. Dominik Kafka

Příloha č. 1: Rozhovor s hráči

- 1) Co vás napadne jako první, když se řekne „*profesionální sportovec*“?
- 2) Kdo si myslíte, že je profesionální sportovec, co to znamená?
- 3) Co vás napadne jako první, když se řekne „*Odměňování*“
- 4) Jaký způsob odměny vás nejvíce motivuje?
- 5) Na jaké úrovni hrajete hokej? (Extraliga, 1. liga (Chance liga), 2. liga)
- 6) Živí vás hokej?
- 7) Pracujete i mimo hokej?
- 8) Máte i jiné příjmy, než z hokeje?
- 9) Jakého odměňování se vám dostává ve vašem klubu? (Možnost více odpovědí)
 - a. Výplata
 - b. Prémie
 - c. Klubové benefity (klubové auto, byt, mobil, oblečení, slevy apod.)
 - d. Písemné, čí ústní odměňování (pochvala za výkon, za předvedenou akci, za služby vůči klubu apod.)
 - e. Ocenění fanoušky klubu (potlesk, soc. sítě apod.)
 - f. Ocenění klubem na sociálních sítích a médiích
 - g. Jiné (vypište slovy) ...

- 10) Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) považujete za nejdůležitější?
- 11) Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) vás nejvíce motivuje k pracovní/sportovnímu výkonu?
- 12) Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) vás nejvíce uspokojí?
- 13) Je pro vás důvěra trenéra taky formou odměňování?
- 14) Pokud byste podal výborný výkon a měla by následovat patřičná odměna a vy byste si mohl zvolit pouze jednu formu odměny, kterou formu byste zvolil? Finanční odměna nebo možný kariérní posun (např. ze čtvrté lajny do druhé)? Proč?
- 15) Jaký způsob odměny (viz otázka č. 14) vás bude motivovat více k podávání podobných výkonů?
- 16) V jaké platové linii bez prémie se ve svém klubu pohybujete?
- a. 0 - 5 000 Kč
 - b. 5 001 - 12 000 Kč
 - c. 12 001 - 20 000 Kč
 - d. 20 001 - 30 000 Kč
 - e. 30 001 - 70 000 Kč
 - f. 70 001 - 150 000 Kč
 - g. 150 001 - 200 000 Kč
 - h. 200 001 a více Kč
- 17) V jaké platové linii včetně prémie se ve svém klubu pohybujete?
- a. 0 - 5 000 Kč
 - b. 5 001 - 12 000 Kč
 - c. 12 001 - 20 000 Kč
 - d. 20 001 - 30 000 Kč
 - e. 30 001 - 70 000 Kč
 - f. 70 001 - 150 000 Kč
 - g. 150 001 - 200 000 Kč
 - h. 200 001 a více Kč

18)Myslíte si, že vaše odměna ve vašem klubu je dostačující?

- a. Ano, jsem zcela spokojen
- b. Spíše ano, jsem spokojen
- c. Nevím, nedokážu ohodnotit
- d. Spíše ne, mohla by být větší
- e. Rozhodně ne, měla by být větší

19)S čím nejste spokojen? (V případě odpovědi b, d, e, na otázku č. 18)

20)Pokud by klub neposkytl dohodnutou měsíční odměnu z jakýchkoliv důvodů, ovlivnilo by to vaši motivaci ke sportovnímu výkonu? Proč?

21)Pokud klub později dosáhne svých závazků, ovlivní to vaši motivaci ke sportovnímu výkonu? Proč?

22)Ovlivňuje odměňování vaši loajalitu ke klubu? Proč?

23)Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? Proč?

24)Kolik vám je let? (Možnost odpovědět přímo svůj věk)

- a. 16-20 let
- b. 21-26 let
- c. 27-33 let
- d. 34 a více let

Příloha č. 2: Rozhovor s manažery

- 1) Hrál jste dříve profesionálně hokej? Ano - Ne
- 2) Jak dlouho jste hrál hokej? (pouze pokud je v otázce č.1 odpověď „ano“)
- 3) Jak dlouho působíte v profesi manažera?
- 4) Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?
- 5) Kdo, nebo co je podle vás „Profesionální sportovec“?
- 6) Obecně se říká, že hokejisti jsou často přepláceni a své částky si nezaslouží. Myslíte si, že jsou odměňováni „férově“ a že si plně zaslouží své finanční odměny?
- 7) Přeci jen je ten momentální trh s hráči nějak finančně nastavený a hráč extraligy má několikanásobně vyšší plat než třeba dělník v továrně, nebo i liniový manažer. Kdo, nebo co podle vás nastavil/o ceny na hokejovém trhu tak vysoko?
- 8) Odměňujete vaše hráče přímo vy, nebo více lidí? Kdo jedná o odměně pro hráče ze strany klubu?
- 9) Jednáte o smlouvách a odměně pro hráče i přímo s hráči, nebo jen s agenty hráčů?
- 10) Máte v klubu nějaký platový strop? Pokud ano, jaký?
- 11) Co si myslíte, že může nejvíce motivovat k pracovnímu výkonu a co ke sportovnímu výkonu?

12) Máte pro hráče i jiné druhy odměňování, než finanční? Pokud ano, jaké?

13) Který druh odměňování považujete za nejdůležitější? (pouze pokud byla odpověď u otázky č. 12 „ano“)

14) Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? A proč?

15) Jak je nastaven systém odměňování ve vašem klubu?

16) Myslíte si, že současný systém odměňování podporuje u hráčů chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny vaším klubem? Pokud ne, proč?

17) Myslíte si, že odměňování ve vašem klubu motivuje nebo zvětšuje míru loajality hráčů k vašemu klubu?

18) Kolik vám je let?

19) Jaké máte vzdělání?

Příloha č. 3: Rozhovor s trenéry

- 1) Hrál jste dříve profesionálně hokej? Ano - Ne
- 2) Jak dlouho jste hrál hokej? (pouze pokud je v otázce č.2 odpověď ano)
- 3) Jak dlouho působíte v profesi trenéra?
- 4) Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?
- 5) Kdo, nebo co je podle vás „Profesionální sportovec“?
- 6) Obecně se říká, že hokejisti jsou často přepláceni a své částky si nezaslouží. Myslíte si, že jsou odměňováni „férově“ a že si plně zaslouží své finanční odměny?
- 7) Přeci jen je ten momentální trh s hráči nějak finančně nastavený a hráč extraligy má několikanásobně vyšší plat než třeba dělník v továrně, nebo i liniový manažer. Kdo, nebo co podle vás nastavil/o ceny na hokejovém trhu tak vysoko?
- 8) Klub a manažeři odměňují své hráče převážně finančně, existují však i jiné druhy odměňování, kterými může disponovat i trenér (např. pochvala za výkon, článek v novinách, možný kariérní posun), odměňujete tedy i vy vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením? (Pokud „ne“, proč?)
- 9) Jakým způsobem odměňujete vaše hráče? (pouze pokud byla odpověď „ano“ na otázku č. 8)
- 10) Který druh odměňování včetně finančního odměňování, považujete za nejdůležitější? (pouze pokud byla odpověď u otázky č. 8 „ano“)

- 11)Jednáte i vy o smlouvách a odměně pro hráče?
- 12)Co si myslíte, že může nejvíce motivovat k pracovnímu výkonu a co ke sportovnímu výkonu?
- 13)Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? A proč?
- 14)Myslíte si, že současný systém odměňování podporuje u hráčů chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny vaším klubem? Pokud ne, proč?
- 15)„*Vidíte sklenici z půlky plnou, z půlky prázdnou anebo jinak*“? Proč?
- 16)Myslíte si, že hráči na vaší úrovni by měli být natolik vyspělí, že nepotřebují podporu navíc z řad trenérů, nebo manažerů? Proč?
- 17)Odměňujete vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením i když se týmu jako celku nedaří během zápasu? (pokud „*ano*“, jak? Pokud „*ne*“, proč?)
- 18)Odměňujete vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením i když se týmu jako celku nedaří během sezóny? (pokud „*ano*“, jak? Pokud „*ne*“, proč?)
- 19)Pokud se týmu jako celku obecně nedaří, jakým způsobem se snažíte motivovat vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením?
- 20)Pokud se hráči jako individuální osobě nedaří během zápasu, motivujete tohoto hráče? (pokud „*ano*“, jak? Pokud „*ne*“, proč?)
- 21)Pokud se hráči jako individuální osobě nedaří během sezóny, motivujete tohoto hráče? (pokud „*ano*“, jak? Pokud „*ne*“, proč?)

22)Myslíte si, že vaše způsoby odměňování a motivace na hráče působí pozitivně, nebo negativně? Proč?

23)Máte s hráči raději přátelský, demokratický vztah anebo spíše direktivní, autokratický, kde jsou jasně vymezeny role trenéra a hráče?

24)Kolik vám je let?

25)Jaké máte vzdělání?

Příloha č. 4: Rozhovory s hráči – otázka č. 1: Co vás napadne jako první, když se řekne „*profesionální sportovec*“?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Borec	Člověk založený na sportu	Člověk, co se žije sportem
Člověk, co dodržuje životosprávu	Člověk, co se žije sportem	Člověk, co za svůj sportovní výkon dostává peníze
Člověk, který má v životě řád a disciplínu	Člověk, co se žije sportem	Člověk, který se žije tím, co ho baví
Dřina	Člověk, co se žije sportem	Člověk, který si splnil svůj dětský sen
Komplexní příprava nejen ve sportovním, ale i v osobním životě	Člověk, co to dělá jako povolání	Člověk, který sportuje a je za to odměněn
Malé % hráčů, kteří to hrají	Člověk, co to dělá jako povolání	Dostávání peněz za něco, co člověka baví
Peníze	Člověk, který má místo práce sport, který ho baví a dostává za něj peníze	Dřič
Peníze	Člověk, který se celý život fyzicky připravuje na to, aby se mohl žít tím, co ho baví	Dřina
Psychická odolnost	Hodně peněz	Hokej
Splnění snu	Hokej	Hokej
Sport	Hokejista	Někdo, kdo nechodí do práce a soustředí se jen na ten sport
Sportovec, který se tím žije	Hokejista	Někdo, kdo si na živobytí vydělává sportem
Sportovec, který se tím žije	Jedno zaměstnání, a to pouze ten sport	Nevzdělanec
Talent	Obživa	Peníze
Zábava a práce dohromady	Peníze	Peníze
Zábavné povolání	Profesionální přístup	Pohoda život
Zaměstnání	Vrcholový hráč, který se daným sportem žije	Práce
Živobytí	Životaspráva	Životaspráva

Příloha č. 5: Rozhovory s hráči – otázka č. 2: Kdo si myslíte, že je profesionální sportovec, co to znamená?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Člověk oddaný tomu sportu, musí ho to bavit	Člověk pracující stejně jako ostatní, akorát se žije sportem a baví ho to	Člověk, kterého žije daný sport
Člověk, co se tomu sportu věnuje na plný úvazek	Člověk, co se danému sportu věnuje každý den	Člověk, kterého žije sport
Člověk, co se tomu sportu věnuje na plný úvazek	Člověk, co se danému sportu věnuje každý den a žije se tím	Člověk, který je oddaný jen danému sportu a ví, co dělá
Člověk, co se věnuje naplno svojí práci, která ho baví	Člověk, co se nevěnuje ničemu jinému, jen danému sportu a vydělá hodně peněz	Člověk, který je schopen se užít sportem a ušetřit peníze i na "reklasifikační" dobu, kdy s profesionálním sportem skončí
Člověk, co si sportem vydělává peníze	Člověk, kterého žije jen ten sport	Člověk, který to má jako hlavní příjem
Člověk, který danému odvětví dává vše, věnuje se tomu naplno	Člověk, který musí omezovat svůj osobní život na úkor toho sportovního, musí dodržovat nějakou životosprávu a je za to placený	Člověk, který tomu věnuje veškerý čas, dělá to naplno a bere za to peníze
Člověk, který se daným sportem žije	Člověk, který se daným sportem žije	Člověk, pro kterého je daný sport prací, nic jiného nedělá a žije se tím
Člověk, který se svým životním stylem přizpůsobuje svému sportovnímu výkonu a podřizuje mu různé věci ve svém životě a míří k úspěchu v jeho povolání	Člověk, který se tím žije	Někdo, kdo za svoji sportovní činnost bere nějaké peníze a žije ho to
Člověk, který se tím sportem žije	Člověk, který se věnuje jen tomu sportu	Někdo, kdo se žije jenom sportem a nemá to spojené s další pracovní činností
Člověk, který žije mimo pravidelný pracovní rytmus, což je pondělí - pátek práce a v Sobotu a Neděli je volno. Profesionální sportovec má takový život, že mu pořád někdo organizuje čas, pokud budete muset na trénink nebo zápas, tak prostě musíte ať je víkend nebo svátek	Člověk, který ten sport dělá jako profesi a žije se tím	Někdo, kdo si splnil sen
Dotyčný člověk, co za to dostává nějakou odměnu a věnuje se tomu na plný úvazek	Člověk, který to má jako hlavní příjem a užije se tím	Povolání
Já si myslím, že je to člověk, který je schopen jak sebe, tak i rodinu relativně dobře žít po tu dobu co ten daný sport provozuje	Disciplinovaný člověk, který musí disponovat obrovskou vůlí	Sportovec, který se tím žije

Každý, kdo dělá nějaký určitý sport a věnuje se tomu na 100 %	Hráč na vysoce kvalitní úrovni	Ten, co se tím živí
Někdo, kdo nechodí do práce, protože ho živí daný sport	Někdo, kdo má štěstí, že nemusí chodit do práce jako normální lidi a že má ten život příjemnější a hezčí	Ten, kdo ke sportu přistupuje profesionálně (chování, strava atd.) protihodnota je jeho výdělek
Ten, kdo se živí sportem	Někdo, kdo ušel dlouhou cestu za tím, aby něco dokázal a teď se tím může živit	Ten, kdo se tím užívá, kdo nepotřebuje ještě jinou práci
Ten, kdo tomu postupem života obětuje hodně věcí, aby se do takové pozice dostal	Ten, co se věnuje jen tomu sportu, má to jako práci a živí ho to	Ten, kdo se tím živí
Ten, který má ve všem, co se týká sportu nějaký řád, co se týče jídla, životosprávy, tréninku, rozcvičování atd. Je to spousta faktorů, které když daný člověk dodržuje, tak se může nazývat profesionální sportovec	Ten, kdo tomu podřídí celý svůj život a věci okolo	Ten, který obětuje polovinu života sportu, který má rád, který ho naplňuje a chce v něm být nejlepší
Životospráva a pět a více tréninků v týdnu, které daný sportovec musí absolvovat, a hlavně finanční ohodnocení	Věnuje se čistě jen tomu sportu a má to jako práci	Ten, který se tomu věnuje každý den a je za to ohodnocený

Příloha č. 6: Rozhovory s hráči – otázka č. 3: Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“

Extraliga	Chance liga	2. liga
Bonus za dobře vykonanou práci	Dobře odvedená práce	Finanční prostředky
Dárky	Finance	Nadstandard za dobře odvedenou práci
Motivace	Finance	Ohodnocení za něco, co dělám
Něco, co mám dostat za odvedenou práci	Finanční odměna	Peníze
Odměna za nějakou práci	Finanční ohodnocení vykonané práce	Peníze
Odměna za práci	Odměna za profesi	Peníze
Peníze	Peníze	Peníze
Peníze	Peníze	Peníze
Peníze	Peníze	Peníze
Prémie po vyhraném zápase	Peníze za odvedenou práci	Peníze
Výhra	Peníze za odvedenou práci + bonusy	Práce
Výplata	Výdělek	Protihodnota vykonané práce
Výplata	Výplata	Splnění úkolu
Výplata	Výplata	Výplata
Výplata	Výplata	Výplata
Výsledky za práci, peníze nebo slovní ohodnocení	Výplata	Výplata
Zásluha	Základní plat a bonusy	Výplata
Že jsem něco udělal dobře	Zásluha za něco	Výsledek

Příloha č. 7: Rozhovory s hráči – otázka č. 4: Jaký způsob odměny vás nejvíce motivuje?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Budoucí možnosti, lepší smlouva, angažmá atd.	Bonusy	Čím jsem starší, tak hlavně peníze
Dobrý pocit po povedeném zápase	Bonusy	Finanční odměna
Dosáhnutí nejvyšších úspěchů v daném úsilí, které je možné	Bonusy	Něco navíc, prémie nebo benefity
Finance	Finance	Peněžní
Kariérní posun	Finance	Peníze
Peníze	Finanční odměna	Peníze
Peníze	Kariérní posun	Peníze
Peníze	Kariérní posun	Peníze
Peníze	Peníze	Peníze
Peníze	Peníze	Peníze
Peníze	Peníze	Peníze
Pochvala	Peníze	Peníze
Pochvala od vedení, radost z mých výkonů	Pochvala	Peníze
Prémie	Pochvala od nadřízených	Pochvala
Prémie za týmový úspěch	Prémie	Práce v dobrém kolektivu, radost z výhry
Systém bonusů	Prémie	Prémie za dosažené úspěchy
Uznání	Prémie	Úkolová odměna
Výplata	Zisk	Uznání

Příloha č. 8: Rozhovory s hráči – otázka č. 5: Na jaké úrovni hrajete hokej? (Extraliga, 1. Chance liga, 2. liga)

Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga
Extraliga	Chance liga	2. liga

Příloha č. 9: Rozhovory s hráči – otázka č. 6: Živí vás hokej?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ne
Ano	Ne	Ne

Příloha č. 10: Rozhovory s hráči – otázka č. 7: Pracujete i mimo hokej?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ne	Ano	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ne
Ne	Ne	Ne
Ne	Ne	Ne

Příloha č. 11: Rozhovory s hráči – otázka č. 8: Máte i jiné příjmy, než z hokeje?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ne

Příloha č. 12: Rozhovory s hráči – otázka č. 9: Jakého odměňování se vám dostává ve vašem klubu? (Možnost více odpovědí)

- a. Výplata
- b. Prémie
- c. Klubové benefity (klubové auto, byt, mobil, oblečení, slevy apod.)
- d. Písemné, čí ústní odměňování (pochvala za výkon, za předvedenou akci, za služby vůči klubu apod.)
- e. Ocenění fanoušky klubu (potlesk, soc. sítě apod.)
- f. Ocenění klubem na sociálních sítích a médiích
- g. Jiné (vypište slovy) ...

Extraliga	Chance liga	2. liga
A	A, B	A, B
A, B, C	A, B	A, B
A, B, C, D, E, F	A, B, C, D, E	A, B, D
A, B, C, D, E, F	A, B, C, D, E	A, B, D
A, B, C, D, E, F	A, B, C, D, E, F	A, B, D, E
A, B, C, D, E, F	A, B, C, D, E, F	A, B, D, E
A, B, C, D, E, G - chodí mi dopisy od fanoušků ze zahraničí	A, B, D	A, B, D, E, F
A, B, D	A, B, D, E	A, B, D, E, F
A, B, D, E	A, B, D, E	A, B, D, E, F
A, B, D, E	A, B, D, E, F	A, B, D, E, F
A, B, D, E, F	A, B, D, E, F	A, B, E
A, B, D, E, F	A, B, D, E, F	A, B, E
A, B, D, E, F	A, B, E	A, B, E
A, B, E	A, B, E, F	A, B, E, F
A, B, E, F	A, B, E, F	A, B, E, F
A, D, E	A, B, E, F	A, B, F
A, D, E, F	A, B, F	A, C, E, F
A, E, F	A, C, D, E, F	B, D, E

Příloha č. 13: Rozhovory s hráči – otázka č. 10: Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) považujete za nejdůležitější?

Extraliga	Chance liga	2. liga
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	B
A	A	B
A	A	B
A	A	B
A	B	B
B	C	D
B	D	D
B	E	F

Příloha č. 14: Rozhovory s hráči – otázka č. 11: Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) vás nejvíce motivuje k pracovní - sportovnímu výkonu?

Extraliga	Chance liga	2. liga
A	A	A
A	A	A
A	A	B
A	A	B
B	A	B
B	B	B
B	B	B
B	B	B
B	B	B
C	B	B
D	B	B
D	B	B
D	C	B
D	D	B
E	D	D
E	D	D
E	D	E
E	E	E

Příloha č. 15: Rozhovory s hráči – otázka č. 12: Jaký druh odměňování (viz Otázka č. 9) vás nejvíce uspokojí?

Extraliga	Chance liga	2. liga
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	A	B
C	B	B
D	B	B
D	B	B
E	C	B
E	D	B
E	D	D
E	D	D
E	D	E
E	E	E
E	E	E
F	F	E

Příloha č. 16: Rozhovory s hráči – otázka č. 13: Je pro vás důvěra trenéra taky formou odměňování?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ano
Ne	Ano	Ano

Příloha č. 17: Rozhovory s hráči – otázka č. 14: Pokud byste podal výborný výkon a měla by následovat patřičná odměna a vy byste si mohl zvolit pouze jednu formu odměny, kterou formu byste zvolil? Finanční odměna nebo možný kariérní posun (např. ze čtvrté ligy do druhé)? Proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Finanční odměna, protože mám motivaci zabezpečit rodinu a postavit dům	Finanční odměna, mám rodinu a potřebuju ji živit	Finanční odměna, momentálně mě to potěší více
Finanční odměna, protože momentálně mám rodinu, musím ji živit a nevidím v mém věku větší perspektivu v kariérním posunu než v uživení rodiny a financích	Finanční odměna, protože jsem ve věku kdy můj kariérní růst pro mě není tak důležitý, jako ten finanční	Finanční odměna, protože finanční hodnocení ve 2. lize je na nižší úrovni než například vytížení v zápase
Finanční odměna, protože si myslím že je to můj vrchol a mám finanční povinnosti, potřebuju tedy více peníze momentálně	Finanční odměna, protože jsou pro mě důležité, momentálně více, než kariérní posun	Finanční odměna, protože je potřebuji
Kariérní postup, protože teď je to moje první sezona v extralize, takže bych se chtěl udržet co nejdéle a dívám se více na hraní, než na peníze	Finanční odměna, protože ty peníze mě motivují, dělám to proto, abych tím sportem něco vydělal	Finanční odměna, protože mě momentálně už motivuje více
Kariérní posun, potom člověk bude hrát více a může se ještě více posunout, a nakonec může vydělat ještě více peněz	Finanční odměna, v mém věku už ano, kdybych byl mladší, tak zvolím kariérní postup, ale momentálně je pro mě víc finanční odměna	Finanční odměna, protože z toho mám více, než z kariérního posunu
Kariérní posun, protože ten hokej nehraji jen pro peníze a chci se posouvat dál	Kariérní posun, protože čím více se člověk posune, tak tím dostane relativně více peněz	Finanční odměna, z hlediska financí mi to pomůže a uspokojí mě to
Kariérní posun, protože čím výš se dostanu, tím budou následovat větší odměny	Kariérní posun, protože člověk by se měl pořád zlepšovat a neměl by se uspokojit	Kariérní posun, protože by to pro mou osobu bylo dobré do budoucna
Kariérní posun, protože de facto s posunem jsou spojené i další finance	Kariérní posun, protože jsem ještě mladý na to, abych řešil peníze	Kariérní posun, protože bych se posunul v hokeji dál, a to by mě mohlo posunout i finančně směrem nahoru

Kariérní posun, protože hokej nehraju jen pro peníze, ale chci na tom ledě být co nejvíce a posouvat se dál	Kariérní posun, protože když je hráč mladý, tak kariérní posun je u něj to nejdůležitější, peníze přijdou vždy, na kariérní posun má člověk málo času	Kariérní posun, protože kdybych to dělal proti penězům, tak bych nemusel být tak úplně šťastný a když se cítíš dobře, tak se cítíš i lépe, než když máš peníze
Kariérní posun, protože jsou s tím spojené vyšší příjmy, a hlavně to člověka začne více bavit, když má větší prostor na ledě, větší důvěru atd.	Kariérní posun, protože mě to může dostat výš a s tím se potom můžou zvednout i ty peníze	Kariérní posun, protože když se posunu kariérně, tak by se mohla zvýšit i ta finanční odměna
Kariérní posun, protože když bude následovat posun, tak přijde i finanční posun směrem nahoru	Kariérní posun, protože nikdo nechce být u brankářů dvojka nebo trojka, každý chce chytat	Kariérní posun, protože mám nějaké cíle a chtěl bych se posouvat
Kariérní posun, protože peníze jako dospělý potřebuju, ale když do toho jdu pořád jako mladý člověk, tak se k těm penězům dostanu skrze právě ten kariérní posun	Kariérní posun, protože s tím posunem roste i finanční odměna	Kariérní posun, protože mě to baví a mám to jako koníček
Kariérní posun, protože s kariérním posunem v určité fázi bude spojena i ta větší finanční odměna	Kariérní posun, protože se to odráží na výkonech přímo, větší důvěra trenéra, větší ice time atd.	Kariérní posun, protože s posunem jsem více vidět, mám větší ice time a moje role se zvedne a může mě posunout
Kariérní posun, protože se to rovná větší výplatě	Kariérní posun, protože to беру tak, že když se posunu v kariéře, tak ty peníze, které můžu dostat teď, dostanu stejně pokud se kariérně posunu	Kariérní posun, protože to je i finanční posun, souvisí to spolu
Kariérní posun, protože ten je spojen s určitým osobním kreditem a na něj jsou navázány i ty peníze	Kariérní posun, protože ve 2. lajně toho můžeš dokázat možná ještě více a nabízí se pak možnost vydělat ještě více peněz	Kariérní posun, protože to je základ v životě
Kariérní posun, protože to otevírá mnohem větší možnosti, co se týče rozvoje kariéry	Kariérní posun, protože vždy se můžu dostat někam dál a s tím souvisí i ty finance	Kariérní posun, protože v tuto chvíli je to důležitější než peníze
Kariérní posun, protože vždy se dá dostat dál a dál, získat lepší angažmá, lepší smlouvy atd.	Kariérní posun, protože z dlouhodobého hlediska je lepší hrát výše a výše, vypracovat se tak, aby za tu dobu byly větší peníze, než aby finance tvořila jednorázová odměna za jeden zápas	Kariérní posun, protože ve výsledku to může přinést více peněz
Kariérní posun, protože z dlouhodobého hlediska se to vyplatí více	Kariérní posun, udělá mi to momentálně větší radost, než ta finanční odměna	Kariérní posun, z hlediska budoucnosti se to vyplatí více ať už v klubu, nebo v osobním růstu

Příloha č. 18: Rozhovory s hráči – otázka č. 15: Jaký způsob odměny (viz otázka č. 14) vás bude motivovat více k podávání podobných výkonů?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Finanční odměna	Finanční odměna	Finanční odměna
Finanční odměna	Finanční odměna	Finanční odměna
Finanční odměna	Finanční odměna	Finanční odměna
Finanční odměna	Finanční odměna	Finanční odměna
Finanční odměna	Finanční odměna	Finanční odměna
Kariérní posun	Kariérní posun	Finanční odměna
Kariérní posun	Kariérní posun	Finanční odměna
Kariérní posun	Kariérní posun	Finanční odměna
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun
Kariérní posun	Kariérní posun	Kariérní posun

Příloha č. 19: Rozhovory s hráči – otázka č. 16:

V jaké platové linii bez prémie se ve svém klubu pohybujete?

- a. 0 - 5 000 Kč
- b. 5 001 - 12 000 Kč
- c. 12 001 - 20 000 Kč
- d. 20 001 - 30 000 Kč
- e. 30 001 - 70 000 Kč
- f. 70 001 - 150 000 Kč
- g. 150 001 - 200 000 Kč
- h. 200 001 a více Kč

Extraliga	Chance liga	2. liga
E	B	A
E	C	A
E	C	A
F	C	A
F	D	A
F	D	B
F	D	B
F	D	B
F	D	B
F	D	B
F	D	B
G	E	B
G	E	B
G	E	B
H	E	B
H	E	B
H	E	B
H	E	B

Příloha č. 20: Rozhovory s hráči – otázka č. 17:

V jaké platové linii včetně prémie se ve svém klubu pohybujete?

- a. 0 - 5 000 Kč
- b. 5 001 - 12 000 Kč
- c. 12 001 - 20 000 Kč
- d. 20 001 - 30 000 Kč
- e. 30 001 - 70 000 Kč
- f. 70 001 - 150 000 Kč
- g. 150 001 - 200 000 Kč
- h. 200 001 a více Kč

Extraliga	Chance liga	2. liga
E	C	A
E	C	B
F	D	B
F	D	B
F	D	B
F	E	B
F	E	B
F	E	B
F	E	B
F	E	B
G	E	B
G	E	B
H	E	B
H	E	C
H	E	C
H	E	C
H	F	C
H	F	C

Příloha č. 21: Rozhovory s hráči – otázka č. 18:

Myslíte si, že vaše odměna ve vašem klubu je dostačující?

- a. Ano, jsem zcela spokojen
- b. Spíše ano, jsem spokojen
- c. Nevím, nedokážu ohodnotit
- d. Spíše ne, mohla by být větší
- e. Rozhodně ne, měla by být větší

Extraliga	Chance liga	2. liga
A	A	A
A	A	A
A	A	A
A	B	B
A	B	B
A	B	B
A	B	B
A	B	B
A	B	B
A	B	B
B	B	B
B	D	B
B	D	B
B	D	D
B	D	D
B	D	D
C	D	D
D	D	E
D	D	E

Příloha č. 22: Rozhovory s hráči – otázka č. 19: S čím nejste spokojen? (V případě odpovědi b, d, e, na otázku č. 18)

Extraliga	Chance liga	2. liga
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	Malé finanční ohodnocení	Cestovné je příliš nízké a náklady na dojíždění jsou velké
-	Mohly by být lépe upravené bonusy, na týmové nedosahujeme výsledky a individuální nemáme	Chybí prémie
-	Myslím si, že jinde bych dostal více	Myslím si, že bych si zasloužil vyšší výplatu
-	Potřeboval bych více, aby mě ten sport dokázal více zabezpečit	Myslím si, že v daném klubu hraji už delší dobu a v porovnání s ostatními bych mohl dostávat více peněz
-	Přál bych si větší plat	Než finančního ohodnocení se moje nespokojenost týká spíše materiálního vybavení klubu
-	S platem, mohl by být větší jako v jiných klubech	Představoval bych si větší ohodnocení
-	S velikostí odměny, měla by být větší	S cestovným
Člověk chce vždy více peněz a já nejsem výjimka, takže bych si přál více peněz	S velikostí platu, měl by být větší	S chováním trenéra
Myslím, že bych mohl dostat více peněz, sportovec, a především hokejista by se neměl uspokojit	S velikostí základní odměny	S klubovým zázemím
Nejsem spokojen s tím, že nejsou prémie, byl bych více spokojen, kdyby mohl být klidně menší plat, ale mohl bych si vyhrát více peněz na prémiech například	Systém vyplácení prémie	S nízkými prémie
s finančním ohodnocením, mělo by být větší	Určitě s platovým ohodnocením, měl jsem lepší představu	S tím, že nemám výplatu

S malými individuálními prémie	Výplata by měla být větší	S tím, že za ten strávený čas bych měl být lépe finančně ohodnocený, protože klub, ve kterém působím by nemusel šetřit na hráči jako jsem já, ty finanční prostředky klub má
S tím, že vím, kolik berou ostatní hráči a myslím si, že jsou v tomto klubu více doceněni než já	Výše odměny by mohla být v mém případě větší	S vyšší základní mzdy
S vyšší odměny, představoval bych si větší odměnu	Výše základní mzdy	V rámci možností jsem spokojený, ale ocenil bych více peněz
Vždy by mohlo být lépe, přál bych si více peněz	Zasloužil bych si víc	Zvolený způsob vyplácení prémie. Celková suma na konci sezony, podle dosažených týmových bodů a posouzení trenéra o přínosu jednotlivce, působí to nehmatatelně, má to nízký efekt motivace a je to bohužel neprůhledné

Příloha č. 23: Rozhovory s hráči – otázka č. 20: Pokud by klub neposkytl dohodnutou měsíční odměnu z jakýchkoliv důvodů, ovlivnilo by to vaši motivaci ke sportovnímu výkonu? Proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano, je to můj zdroj příjmů a je to jako práce, takže tak jako každý člověk v práci by nedostal odměny, tak by z toho nebyl nadšený	Ano, protože by jedna strana nedodržela to, co bylo smluvně dohodnuto	Ano, protože by to nemělo cenu jezdit, dotoval bych si to totiž ze svého
Ano, pokud člověk neví, o co se jedná, kde je problém, tak je takový trochu nervózní a neví na čem je a na jeho motivaci se to může také projevit	Ano, protože bych měl strach o moji existenci, mám totiž rodinu. Krátkodobě by se to dalo "přežít" ale dlouhodobě už ne	Ano, protože někoho to třeba živí a čekat na peníze, které mohou být takovým životním minimem pro sportovce je hrozné a jediný způsob, jak toho dosáhnout je trochu bojkotovat výkony a tím zkusit donutit vedení k dosažení svých závazků, takže mě osobně by to ovlivnilo
Ano, protože je to forma nějaké dohody, která by se měla dodržovat, takže 100 % ano	Ano, protože dělat něco a nedostat za to odměnu člověka demotivuje	Ano, protože se snažím být samostatný a závislý jen na sobě
Ano, protože je to moje živnost	Ano, protože mám rodinu a musím ji živit	Ano, protože zadarmo pracovat nebudu
Ano, protože je to něco s čím počítám a udělalo by to zásah do mého rozpočtu a hospodaření, je to práce jako každá jiná a kdokoliv nedostane své peníze, tak se to na něm nějakým způsobem podepíše	Ano, protože pořád je to pro nás práce a klub musí chápat, že jsme jeho zaměstnanci, strávíme tady hodně času a za to musíme být zaplacení	Ano, sice je pro mě priorita studium, ale i tak by to u mě částečně ovlivnilo motivaci, přeci jen je to nějaký přivýdělek
Ano, protože je to pro mě práce, pokud nebude za práci zaplacen, tak ten člověk nebude dělat zase dál další práci	Ano, protože zabezpečení rodiny jsou finance, které potřebuji a bez nich by to nešlo, jsem na nich závislý	Ne, hraji to pořád naplno a odměňování mě neovlivňuje
Ano, protože ta odměna k tomu, k té práci a výkonu patří, musí se platit závazky se kterými lze pak mít problém	Ne, dělám to z části pro sebe, ale to už se později řeší s klubem jinak	Ne, jeden měsíc to neovlivní, avšak dlouhodobě by to vadilo
Ne, já jsem to zažil vlastně na vlastní kůži, takže vím přesně co to obnáší, co to je, a i když jste třeba 3 měsíce bez výplaty co to je za děs, ale i tak to toho člověka nesmí odradit od toho co dělá a věřit že klub dosáhne svých závazků	Ne, já chci vyhrávat pořád, takže ani tohle nemůže ovlivnit mou motivaci	Ne, pokud by se stalo ojediněle, ale pokud by se to opakovalo, tak by motivace k výkonu byla horší
Ne, já tam nejsem primárně pro peníze, ale proto abych hrál a mohl dělat to, co mě baví a mohl se nějak kariérně posunout	Ne, je to pořád práce, která mě baví a teprve po delší době, která by ovlivnila moje fungování s penězi, bych se nad tím pozastavil	Ne, pokud by to byl jeden měsíc tak to nevadí, z dlouhodobého hlediska ovšem ano, protože mám rád, když se věci, které se dohodnou oběma stranami plní

Ne, pokud by to nebylo dlouhodobé tak by to neovlivnilo, krátkodobě pokud je nějaký problém, tak je to pochopitelné	Ne, jsem mladý, neživím rodinu, utratím mnohem méně, než si vydělám	Ne, pokud by to bylo krátkodobě, dlouhodobě ano, měl bych finanční nejistotu
Ne, protože člověk hraje o nějakou svoji další kariéru a postup a já jako mladší hráč to mám před sebou a nemám na to nárok se na něco vykašlat, mohlo by se mi to vrátit, pokud bych něco vypustil	Ne, neovlivnilo, protože jsem teď mladý a ty peníze nepotřebuji tak nutně	Ne, protože bych počkal, až to klub doplatí
Ne, protože dosahuji platu, kterým mohu i ušetřit, pokud to bude ovšem dlouhodobé, tak to ovlivní	Ne, protože dělám něco, co mě baví, a to co mě baví chci vždy dělat naplno	Ne, protože hraji hokej pro zábavu a pak bych se snažil o to, aby se to později vyřešilo
Ne, protože jsem si jistý, že svých závazků daný klub nakonec dosáhne	Ne, protože jsem profesionál a hraji to nejen kvůli penězům, ale i pro kariérní posun	Ne, protože hraji pořád stejně
Ne, protože mám dobrý plat a utratím mnohem méně, než vydělám, takže mám i něco našetřeno, a navíc pokud se jedná o takové velké smlouvy, tak ty kluby jsou více důvěryhodné a je tam velice malá pravděpodobnost, že to nakonec nedoplatí	Ne, protože mě hokej baví a hrál bych ho i tak	Ne, protože tady hraji od malička a manažer je férový, se kterým se dá vždy domluvit
Ne, protože peníze nemají přímý vliv na můj výkon a smlouvy jsou udělané tak, že ty peníze hráči přesto dostanou i s nějakým zpožděním, takže se dá říct, že je to druh nějaké jistoty	Ne, protože se pohybuji v klubu, který je důvěryhodný a nikdy se zatím nestalo, že by docházelo k takovým situacím	Ne, protože ten hokej mám rád a nehraji ho za peníze
Ne, protože ten hokej je moje srdeční záležitost a nedělám to pro peníze	Ne, protože ten hokej tady dělám z nějaké radosti k tomu sportu	Ne, protože to dělám proto, protože mě to baví a chci se zlepšovat
Ne, protože to zatím nehraji pro peníze	Ne, protože ten sport mám rád, baví mě	Ne, protože to nedělám primárně pro peníze
Ne, ta výplata už má takovou výši, že s ní dokážu vyžít na delší čas, kdyby byla menší, tak to vadit bude	Ne, za jeden měsíc by to moji motivaci neovlivnilo, dlouhodobě ovšem ano	Ne, protože vím, že klub to vždy dodrží

Příloha č. 24: Rozhovory s hráči – otázka č. 21: Pokud klub později dosáhne svých závazků, ovlivní to vaši motivaci ke sportovnímu výkonu? Proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano, ovlivní to pozitivně můj výkon, protože bude vidět, že jim záleží na tom, ať hráči mají své odměny a platy	Ano, když to klub doplatí, tak to z hráče spadne	Ano, protože budu vědět, že se nějakým způsobem dokážu o sebe postarat a nejsem vázán na rodiče
Ano, ovlivní to pozitivně, budu cítit že je vše v pořádku a můžu se zase plně soustředit na hokej	Ano, klub splní to, co slíbil, je to projev nějaké loajality, že klub dokáže dodržet slovo	Ano, protože se budu snažit více, než když mě předtím neplatili
Ano, protože každý hráč má svou kvalitu a když jsou někde jinde ty peníze kde je bude dostávat, tak by šel klidně tam	Ano, nevěděl bych jaká je tady budoucnost a jestli je ten klub finančně zdravý	Ne, budu hrát pořád stejně
Ano, protože už je ten člověk více v klidu, může se soustředit na svůj výkon a nemusí řešit nic jiného.	Ano, pozitivně, ale výkony se budu snažit podávat pořád stejné	Ne, hraji hokej pro zábavu
Ne, budu hrát pořád stejně	Ano, protože když člověk nedostane něco, co se mu slíbí, tak později ani nevím na čem je a do budoucna to ztrácí na goodwillu klubu	Ne, na to jsem ve svém klubu zvyklý, takže ne
Ne, budu samozřejmě rád, že klub splnil své závazky, ale k hokeji mě motivuje vnitřní motivace	Ano, protože mu můžu důvěřovat více	Ne, pokud dostanu, co jsem měl slíbeno nebo na čem jsme se dohodli, tak mi to nevadí
Ne, hraji o nějakou svoji další kariéru, takže mě takové věci zatím neovlivňují	Ano, protože uvidím to, že ten klub opět funguje a odměňují mě za mou práci, za to, co dělám	Ne, pokud klub plní své závazky je to pokyn k tomu abych plnil já závazky vůči klubu
Ne, hraji to, protože to mám rád	Ne, budu motivovaný furt stejně ať klub plní závazky nebo ne	Ne, pořád bych se snažil a byl motivován stejně
Ne, ono to akorát člověka uspokojí že všechno šlape, jak má a potom se hraje i uvolněně, ale motivace zůstává stejná	Ne, byl bych furt stejně motivovaný	Ne, protože bych se dočkal toho, že mi to klub doplatí, pokud by to nebylo dlouhodobé, tak to nevadí
Ne, pokud to bude krátkodobé tak ne, ale pokud to bude dlouhodobé, např. celou sezónu, tak to dramaticky ovlivní nejen motivaci ale i výkon, a to nejen jednotlivce ale i týmu	Ne, choval bych se furt stejně i kdyby mě neplatili	Ne, protože chci vyhrávat a hrát nejlépe jak umím

Ne, protože jsem profesionální hokejista	Ne, když se opozdí o krátkou dobu tak mě to neovlivní	Ne, protože jsme s manažerem domluveni, že každý dostaneme svých závazků
Ne, protože jsem si jistý a mám důvěru v tuto organizaci, tak mě to neovlivňuje	Ne, makal bych furt stejně, nejde se ohlížet na to, jestli ti to zaplatí nebo ne	Ne, protože klubu věřím
Ne, protože peníze pro mě nejsou přímo odkázané na výkon	Ne, pořád to bude stejné	Ne, protože krátkodobý výpadek ve výplatách ve 2. lize se dá pochopit
Ne, protože pojedu pořád stejně, jako kdyby to chodilo všechno správně	Ne, protože dosáhli toho, co bylo smluvno	Ne, protože mě ten hokej baví
Ne, protože pro mě je samotná motivace to, že mám nějaký plat dohodnutý, a to je pro mě motivace, že si to, co jsme si nasmlouvali obhájím	Ne, protože prozatím jsem finančně zabezpečený	Ne, protože s tím nemám problém
Ne, protože ten hokej hraji pořád pro radost	Ne, protože to hraji nejen pro peníze, ale i pro sebe a klub	Ne, protože to nedělám primárně pro peníze
Ne, protože to už je pak jedno kdy to přijde, už jsem tuhle situaci zažil, takže mluvím ze zkušenosti	Ne, protože to zase dělám pro sebe a pokud to klub doplatí, tak se vše vyřeší a mou motivaci to neovlivní	Ne, protože to opět hraji naplno a mám to jako koníček
Ne, protože ty peníze nehrají takovou roli, aby to ovlivňovalo mou motivaci	Ne, výkon a motivace zůstanou stejné, ovlivní to pouze nějakou spokojenost	Ne, protože věřím, že klub vždy dosáhne svých závazků

Příloha č. 25: Rozhovory s hráči – otázka č. 22: Ovlivňuje odměňování vaši loajalitu ke klubu? Proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano, ale jen lehce, pokud klub pracuje, jak má, tak není důvod být neloajální, naopak jste rádi, když můžete být někde kde, když se něco slíbí, tak se to taky dodrží a odráží se to i na té vaši věrnosti	Ano, do určité míry, ale u týmu, který mi dal šanci jsem více loajálnější	Ano, cítím se pak více jako součást klubu, že mám k němu větší závazek
Ano, je to i známka goodwillu toho klubu, jestli mě cení za to, jak hraji a jak jej reprezentuji, ale určitě to není ten hlavní faktor	Ano, kdybych někde nedostával peníze, tak bych hledal cestu, která by k těm penězům vedla (např. odchod do jiného klubu, kdyby to vyžadovala situace)	Ano, kdyby klub nedokázal ocenit moji kvalitu finančně, tak bych šel jinam
Ano, jelikož člověk je tvor, který se celkem rád uráží, tak dlouhodobá nedůvěra může vést k zášti a člověk může přestat racionálně uvažovat a urazit se na daný klub a může to splynout v jedno	Ano, když odměna dojde ve stanoveném termínu tak to působí důvěryhodně a vím, že se na ten klub můžu více spolehnout	Ano, protože čím více peněz budu mít, tím lépe bych mohl v budoucnu zabezpečit rodinu a kdyby se mi odměňování nedostávalo, tak bych šel jinam
Ano, jelikož mě ten klub platí, tak jsem k němu loajální, pokud by mě neplatil, tak by se moje loajalita značně zmenšila	Ano, pro mě je obecně důležitá upřímnost a dodržování slibů, pokud bych měl pracovat pro někoho kdo nedodržuje slovo, tak bych tam nepracoval rád a možná ani vůbec	Ano, protože kdyby mi neplatili, tak jim nevěřím
Ano, nejde jen o peníze, ale i o nemateriální ohodnocení a peníze nejsou vše, pokud budete pracovat někde, kde je pochmurná atmosféra, každý se na jiné dívá "skrz prsty" a vy se tak cítíte i nervózně, tak vám více peněz k motivaci nepomůže a budete chtít i tu další, nemateriální složku a půjdete raději jinam	Ano, protože čím více peněz ti dají, tím více v tebe doufají	Ano, protože když budu spokojenější, tak určitě tento klub doporučím i ostatním, pokud ne, tak bych se díval i po jiných klubech a nemluvil bych o něm zrovna hezky
Ano, ovlivňuje to celkově, když to odměňování nebude, tak tam budete nežádoucí a loajalita i motivace bude klesat z obou stran	Ano, protože klub mi dá motivaci a já se za to budu snažit odvést tomu klubu zpět jeho důvěru	Ano, protože pro ně chci odvádět vždy nejlepší výsledky
Ano, pokud je někdo nedůvěryhodný a způsoby odměňování jsou mi žinantní, tak raději půjdu jinam	Ano, protože na základě odměny se cítím více prospěšný nebo neprospěšný klubu	Ano, zejména ústní ohodnocení, protože je pro mě důležité vyjádření zájmu ze strany klubu o např. prodloužení působení i v příštích sezonách
Ano, pokud nebude odměňování, nebude ani loajalita	Ano, protože si myslím, že každý by měl dostávat své peníze za své výkony a za smlouvu, kterou obě strany uzavřely	Ne, já si myslím, že klub je více lidí, vedení, hráči, ale i fanoušci, takže tohle by nemělo ovlivnit vztah ke klubu jako k takovému
Ano, protože kdyby klub nedosahoval svých závazků, tak by to pro mě znamenalo porušování smlouvy a šel bych jinde	Ne, jsem v tomto klubu už delší dobu, znám lidi okolo, v šatně atd.	Ne, jsem stále věrný klubu, za který hraji

Ano, protože když se k hráči chovají férově, tak se hráč chová také férově	Ne, když jsem v nějakém klubu, tak pracuji naplno a odměňování k loajalitě u mě nehraje roli	Ne, když mě můj tým odměňuje způsobem, jak jsme se dohodli, tak neřeším odměňování v jiném klubu
Ano, vůči médiím atd. musíme být shovívaví, ale vnitřně nás to štvě. Musíme vystupovat tak, že nám to nevadí, ale vnitřně to netěší a pak nejsme tolik loajální, protože to naštvě, když klub neposlal odměnu	Ne, když to mám ve smlouvě, tak předpokládám že obě strany budou smluvené věci dodržovat	Ne, když se v tom klubu cítím dobře, tak bych byl loajální i kdyby mě neplatili
Ne, ale pokud do budoucna budu podepisovat nějakou smlouvu, tak na to budu brát větší zřetel a šel bych za lepším. Pokud jsou třeba v klubu nějaké problémy, tak půjdu někde, kde ty problémy třeba nejsou	Ne, mám k tomu klubu i vztah, takže by to neovlivnilo	Ne, moje loajalita ke klubu je založena na jiném prvku
Ne, celkový pocit, jak se cítím v klubu je pro mě také odměňování, tak to neřeším	Ne, nevidím nějaký extra důvod být více nebo méně věrný s přibývajícím nebo klesajícím ohodnocení, beru to jako automatiku	Ne, protože jsem spokojený a uzavřený sám do sebe
Ne, jsem zde odchovanec, tak to nehraje moc roli tady v této problematice	Ne, pořád se jedná o můj mateřský klub, takže i kdybych tady bral více, nebo méně, tak to pro mě bude stejně nejlepší klub a budu k němu loajální	Ne, protože jsme tým a všichni jsou nějak ohodnoceni a respektujeme to
Ne, pro mě peníze nejsou všechno, dělám to i z patriotismu	Ne, protože peníze nejsou všechno	Ne, protože mě to pořád baví a nesbalím se, pokud mi klub neposkytne dohodnutou měsíční odměnu
Ne, protože jsem tady už delší dobu a mám ten klub rád	Ne, protože ten hokej hraji v podstatě na svoje jméno a mohl bych hrát za jakýkoliv klub, takže mě to neovlivňuje	Ne, protože se jedná o můj mateřský klub, ale kdybych hrál za jiný klub, tak jsem si ho vybral a jsem k němu vždy loajální
Ne, protože to je něco, co je předem sjednané, a to znamená že po určitou dobu kdy je dohoda/smlouva platná by měla být dodržována	Ne, u mě loajalita nezávisí na financích	Ne, protože se snažím hrát vždy naplno bez ohledu na odměňování
Ne, rozhodl jsem se pro daný klub, podepsal s ním smlouvu, tak to neovlivňuje mou loajalitu	Ne, vyrůstal jsem tady a je to můj mateřský klub	Ne, protože tady hraji od malička a tento klub mě vychoval

Příloha č. 26: Rozhovory s hráči – otázka č. 23: Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? Proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Pro, kdyby se zveřejnily všechny platy, ať jsou si všichni rovni	Pro, aby se dalo porovnat jaká odměna souvisí s jakou výkonností a usnadní to hráčům ocenění sebe sama a na jaké úrovni ocenění se můžou nacházet	Pro, aby lidé věděli, jak se peníze pohybují i ve sportu a pro mladší hokejisty to může sloužit jako motivace
Pro, myslím si, že by to mohlo vnést určitou rovnováhu na hokejovém trhu v ČR	Pro, ale jsou nějaké hranice, například prémie nebo klubové benefity, základní odměnu klidně zveřejnit, ale zbytek je osobní věc každého zaměstnance	Pro, aby měli lidé větší motivaci se zlepšovat
Pro, nedělá mi to problém říct, každý podle mě dostane ty peníze, co si zaslouží, vím, co to obnáší a nezávidím nikomu nic, ani sobě. Paradoxně by to mohlo otevřít toto prostředí a pro hráče by to mohlo být i lepší	Pro, ať i lidé pochopí, že tady spousta kluků nevydělává tolik peněz, jak si každý může myslet, že jsou tady asi podobné peníze jako někde jinde v práci	Pro, ať je to transparentní a ať každý ví na čem jsou i ostatní
Pro, nevidím důvod, proč by to někdo neměl vědět	Pro, mi to jednoznačně nevadí, líbí se mi to, jak to je v NHL, nejsem závistivý člověk. Kdo si, co nasmlouvá a zaslouží, tak to má. Pokud někdo bude brát milion a já sto tisíc, tak mě to bude spíše motivovat. Češi jsou bohužel závistiví, s tím já ale problém nemám	Pro, když se může zveřejňovat plat doktorů atd. tak si myslím, že by se mohly zveřejnit i odměny sportovců, v zámoří to normálně funguje a je to povolání jako každé jiné
Pro, nikomu nic nezávidím, hokejisti to zhruba o sobě ví, kolik, kdo zhruba bere a lidé tyto hráče jako fanoušci podporují, aniž by věděli, kdo dostává kolik peněz, to, že se budou vést řeči, že ten hraje blbě a bere tolik a tolik, s tím se musí počítat vždy, ale ve světě to už funguje a pokud se nebudeme posunovat dál, tak budeme oproti světu pořád upadat	Pro, nemám s tím problém, v NHL se to zveřejňuje úplně běžně, takže v tom nevidím problém	Pro, protože by to mohl každý vědět, ve světě to normálně funguje
Pro, osobně jsem pro, ale myslím si, že česká společnost na to není připravená	Pro, nevidím důvod, proč by se to mělo tajit, ví se to v NHL atd.	Pro, protože lidé by měli vědět kolik kdo bere, když už každý dává najevo svůj názor, tak ať se vše objasní na pravou míru, navíc všude ve světě je to normální
Pro, protože mě napadá NHL, kde je to běžně dané a nějaká česká veřejnost by zjistila, že sportovci v ČR nejsou tak přeceňováni, jak se tvrdí	Pro, nevidím důvod, proč by se to nemohlo zveřejnit, ve státních službách jsou platy taky zveřejňovány podle nějakých tabulek atd. Alespoň by šly vidět korupční smlouvy	Pro, protože si myslím, že by to mohl každý vědět, jsou to peníze jako v každém jiném zaměstnání
Pro, protože si myslím, že je to divácký sport a lidé mají někdy na některé hráče zkreslený názor a kdyby se zveřejnila výplata, tak by se někteří hráči dostali pod tlak a mohlo by to zvednout úroveň ligy	Pro, podle mě to není něco, co by mělo někomu ubližovat, přijde mi to jako normální věc ve sportovním světě	Pro, protože si myslím, že ty peníze nejsou úplně forma rivality mezi sportovci a je jedno kdo kolik bere
Pro, za odvedenou práci by měl každý vědět kolik kdo bere peněz	Pro, protože si nemyslím, že by to mělo být něco tajného, nic na tom není	Pro, protože vím, že tady v téhle lize nejsou nějaké velké rozdíly

Proti, protože hodně lidí neví, že to je všechno jen na „oko“ a ten plat je na konci o dost menší, když člověk doplatí všechny daně atd. Dost lidí by mohlo závidět a nést sportovce mezi řeči, takže jsem proti, je to takové veřejné tajemství	Pro, sice na to česká společnost není připravená, je špatně nastavená a závidí si, ale doktoři a jiní to mají veřejné, tak proč ne sportovci	Pro, protože všude ve světě to tak je a myslím si, že by to mělo být na jakékoliv úrovni sportu
Proti, protože je to každého soukromá věc a sportovci to mají v mnoha ohledech už tak na talíři a kdyby to bylo veřejné, tak by byli ještě větším terčem takových útoků	Proti, nikdy jsem nad tím takhle nepřemýšlel, ale je to věc klubu a hráčů	Pro, už jen z důvodu ať to veřejnost ví. Je to sice osobní údaj, ale já jsem pro ať se z hlediska výkonu ten hráč projeví a ukáže, že si svůj plat zaslouží
Proti, protože lidé na to tady nejsou připraveni, každý by řešil spoustu věcí, kolik, kdo bere peněz a proč někdo jiný nemá taky takové peníze, když má třeba i více bodů atd.	Proti, protože je to každého jedince soukromá věc	Proti, je mi to víceméně jedno, ale už to nějak nastavené je, tak s tím taky žiju
Proti, protože lidé v ČR jsou závistiví	Proti, protože každý hráč má právo na svoje odměny a nemusí to vědět nikdo jiný, protože by to mohl dělat každý za ty peníze, je to každého osobní věc	Proti, protože by to mohlo dělat rozbroje v kolektivu
Proti, protože nikomu do toho nic není, každý dostává odměnu, jakou si zaslouží, nebo jakou si domluví	Proti, protože mi to připadá jako soukromá věc	Proti, protože by to mohlo ovlivnit výkon týmu a jednotlivců v něm
Proti, protože profesionální sportovec je OSVČ, ale společnost na to není připravená, sportovec ve společnosti není pro společnost vzor, ale jen někdo, kdo hodně vydělává a má všechno a dělník třeba ne. V Americe jsou platy veřejné, ale ti lidé jsou vzory pro společnost, u nás ne	Proti, protože někteří lidé by na to mohli poukazovat a mohli by vést nehezká slova směrem k tomu člověku	Proti, protože jsme v Česku a tady jsou lidé závistiví
Proti, protože si myslím, že normální pracující lidé by to moc dobře nepobrali, ale na druhou stranu, oni to nevidí, že ta kariéra je hodně krátká a ten člověk tomu obětuje téměř vše a je tím ovlivněn a ztrácí i dětství například, takže si myslím, že je to odměňování i férové	Proti, protože odměna je osobní ohodnocení klubu k hráči	Proti, protože jsou to podle mě soukromé informace
Proti, protože společnost v ČR na to není připravená, panuje tady pořád závist	Proti, protože si myslím, že si hráči mezi sebou mohou hodně závidět	Proti, protože si myslím že je to osobní záležitost
Proti, v českém prostředí jsem jednoznačně proti, protože v ČR nepanuje takový "absolutní kapitalismus" jako v Americe, tzn. že lidé nejsou ovlivněni tím, kolik daný člověk bere, jakou má výplatu. U nás se projevuje neustále takový syndrom toho komunismu a my jako Češi budeme obecně konfrontovat tu částku s tím, co lidé sami vydělávají, je tam vždy špatný úhel pohledu, každý by se na to díval svými očima a nebyl by objektivní, vždy by to porovnával na úkor své odměny	Proti, protože žádný člověk neřekne svoji výplatu, tak ani já	Proti, protože sportovci nejsou státní zaměstnanci a neměli by mít tu povinnost

Příloha č. 27: Rozhovory s hráči – otázka č. 24:

Kolik vám je let? (Možnost odpovědět přímo svůj věk)

- a. 16-20 let
- b. 21-26 let
- c. 27-33 let
- d. 34 a více let

Extraliga	Chance liga	2. liga
B	A	A
B	A	A
B	B	A
B	B	A
B	B	B
B	B	B
B	B	B
B	B	B
C	B	B
C	B	B
C	B	B
C	B	B
C	B	B
C	C	B
C	C	B
C	C	B
C	D	C
D	D	C

Příloha č. 28: Rozhovory s manažery – otázka č. 1: Hrál jste dříve profesionálně hokej? Ano-Ne

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	Ano	Ne
Ano	Ano	Ano
Ano	Ano	Ne

Příloha č. 29: Rozhovory s manažery – otázka č. 2: Jak dlouho jste hrál hokej? (pouze pokud je v otázce č.1 odpověď „ano“)

Extraliga	Chance liga	2. liga
27 let	39 let	-
36 let	31 let	20 let
30 let	36 let	-

Příloha č. 30: Rozhovory s manažery – otázka č. 3: Jak dlouho působíte v profesi manažera?

Extraliga	Chance liga	2. liga
3 roky	12 let	12 let
5 let	6 let	17 let
11 let	8 let	24 let

Příloha č. 31: Rozhovory s manažery – otázka č. 4: Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Peníze	Shánění financí	Peníze anebo vítězství
Práce	Motivace	Shánění peněz
Finanční zabezpečení klubu	Mzda, prémie, startovné a bonusy	Peníze

Příloha č. 32: Rozhovory s manažery – otázka č. 5: Kdo, nebo co je podle vás „*Profesionální sportovec*“?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Člověk, který se živí výhradně tím, že sportuje a nemá žádné další pracovní aktivity	Profesionálního sportovce nevnímám jen tím, že se tím živí, ale i tím přístupem k tomu sportu, morálkou počínaje a životosprávou konče	Ten, který se tomu věnuje jako zaměstnání
Člověk, který zodpovídá za svoji připravenost a za svoji výkonnost	Člověk, který dostává za sportovní výkon nějaké finanční ohodnocení	Ten, který se sportem živí
Člověk, který má rád sport, který chce vyhrávat a chce se tím i živit	Člověk, který má podepsanou hráčskou smlouvu bez rozdílu mzdy	Ten, který se živí sportem. Amatér se může chovat jako profesionál, ale pro mě je to ten, kdo se tím živí. Který si svým výkonem zaslouží ty peníze, co dostává

Příloha č. 33: Rozhovory s manažery – otázka č. 6: Obecně se říká, že hokejisti jsou často přepláceni a své částky si nezaslouží. Myslíte si, že jsou odměňováni „férově“ a že si plně zaslouží své finanční odměny?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Nemyslím si, že tahle věta platí obecně, je to velmi diferencované, někteří si své odměny zaslouží, někteří ne, neuměl bych to říct jednoznačně	Nedostatek kvalitních hráčů má za následek to, že ty smlouvy jsou z hlediska poměru cena:výkon nevyvážené, hráčská hodnota je nižší, než kolik vydělávají	Ne, rozhodně ne všichni, myslím si, že hokej a všeobecně sport je zkažený v tom, že v něm hrají velkou roli peníze
Je to individuální, případ od případu, ale v jádru si myslím, že hokejisti si ty peníze zaslouží	Já si myslím, že záleží na možnostech klubů a vždy záleží na oboustranné domluvě. Já si ovšem myslím, že nejsou přepláceni, záleží vždy na jedné a druhé straně, pokud je to v možnostech, tak to není přeplácení, každý má svoje možnosti, také záleží, jaká úroveň je soutěže i klubu	Ne, přepláceni jsou starší hráči a tým trpí mladší, jelikož nedostávají tolik příležitostí
Podle mě to nelze posoudit, protože v každém klubu a každé zemi to působí jinak a nedá se to reálně posoudit	To je individuální, někdo si zaslouží více, někdo méně	Vzhledem k neexistenci trhu ve sportovním prostředí, jsou finanční prostředky vkládány různými institucemi a je na nich, jak je přerozdělí. Nelze se bavit, jestli je někdo adekvátně nebo neadekvátně odměňován, pokud nejsou podloženy ničím. Pokud se vyhraje nad kýmkoliv, nemá to význam ani logiku na to kolik si daný sportovec vydělá. Někdo peníze dává a někdo bere, nedokážu odpovědět na to, jestli si to hokejisti zaslouží, nebo ne

Příloha č. 34: Rozhovory s manažery – otázka č. 7: Přeci jen je ten momentální trh s hráči nějak finančně nastavený a hráč extraligy má několikanásobně vyšší plat než třeba dělník v továrně, nebo i liniový manažer. Kdo, nebo co podle vás nastavil/o ceny na hokejovém trhu tak vysoko?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Trh samotný, je to celosvětově otevřený a hráči mohou jít kamkoliv jinam, takže pokud je finanční možnost klubu, tak mu musí zaplatit tolik, jinak mu utečou, je to otázka jednoznačně nabídky a poptávky trhu	Nedostatek kvalitních hráčů, jsou přepřaceni, proto se kluby o ně tahají	Nedostatek kvalitních hráčů
Samozřejmě trh samotný	Poptávka po hráčích čili hráči i jejich agenti, ale z druhé strany i kluby, takže všechny strany se svým dílem se na tomto podílí	Manažeři klubů a ambice majitelů
Jednoznačně konkurence, jak tuzemská, tak i zahraniční	Agenti, manažeři a majitelé	Existují hráči, kteří hrají extraligu za X stovek tisíců měsíčně a hráči, kteří tu extraligu hrají za 50 000. Dělník v továrně není extraligový dělník, nelze to srovnávat přímo. Není tržní prostředí ve sportu, ale je ve společnosti. Tyhle ceny jsou nastavené neexistencí ekonomiky, neexistence trhu, tunelování firem, fondů, prostředky z kdovíjaké činnosti. Jde o jakési období, pouze období, kdy ty kluby mají finanční dostupnost ze svých partnerů a sponzorů. (viz Vsetín po roce 2001)

Příloha č. 35: Rozhovory s manažery – otázka č. 8: Odměňujete vaše hráče přímo vy, nebo více lidí? Kdo jedná o odměně pro hráče ze strany klubu?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Já se sportovním manažerem	Já, čistě jen já	Tak samozřejmě já jako manažer a k tomu mám trenéry, kteří s nimi pracují a kteří tomu rozumí a vidí kdo a co si zaslouží úměrně svým výkonům
Ceny nastavuji já jako sportovní ředitel, je daný rozpočet a po schválení rozpočtu rozděluji a stanovuji výše odměn	Ze strany majitele je nějaký rozpočet na platy hráčů, se kterým musím operovat	Kromě rozdělení cílové odměny, kde určuji pouze výši odměny na tým a konkrétně odměnu rozděluje trenér, já jedním s hráči o odměně
Vše řeší generální manažer s majitelem klubu, vždy musí být souhlas majitele klubu	Já s majiteli klubu	Čistě jen já a schvaluje je pokladna, je nastavený nějaký rozpočet, který nemůžeme překročit

Příloha č. 36: Rozhovory s manažery – otázka č. 9: Jednáte o smlouvách a odměně pro hráče i přímo s hráči, nebo jen s agenty hráčů?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Obojí	Preferuji jednání s hráči	Agenty jsme vynechali, zajímají nás pouze hráči
Jednám ve většině případů s agenty	Snažím se přímo s hráči převážně. Samozřejmě, že někteří mají agenty, tak to musím řešit s nimi	Vzhledem k tomu, že jsem manažer druholigového týmu, tak vesměs já s hráči
Většinou s agenty	S hráči i s agenty hráčů	Jen s hráči

Příloha č. 37: Rozhovory s manažery – otázka č. 10: Máte v klubu nějaký platový strop? Pokud ano, jaký?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ne	Nemáme přímo definovaný platový strop, nicméně nedokážu si představit, že bychom překročili částku okolo 75 000 měsíčně na 12 měsíců	Platový strop neexistuje, jsme limitováni pouze zdroji, které máme
Platový strop je daný rozpočtem	Ne, nemáme, máme pouze rozpočet, já hráči můžu dát jakoukoliv částku, ale nesmíme se dostat přes rozpočet	Ano, máme. Máme budget, do kterého se musíme vlézt
Platový strop nemáme, vždy je to o nějakém budgetu a individuálních schopnostech hráče	Platový strop není, ale je nějaký budget na mzdy, do kterého se musíme vlézt, nevydáme nikdy více, než kolik peněz na to máme	Není nastaven určitý platový strop, ale není to taxativně dané, souvisí to s více věcmi, když je standartní podpora letitých sponzorů, ale ani tak nenavýšíme rozpočet, protože chceme hrát 2. ligu, takže nějaký strop tam je, ale není přesně definován

Příloha č. 38: Rozhovory s manažery – otázka č. 11: Co si myslíte, že může nejvíce motivovat k pracovnímu výkonu a co ke sportovnímu výkonu?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ke sportovnímu touha po vítězství a k pracovnímu také, spokojenost práce, vnitřní a vnější motivace	Pokud je to skutečně profesionál, tak by měl mít zakořeněno, aby měl mít vnitřní motivaci. K pracovnímu odměna a ke sportovnímu je to ctižádost, být nejlepší	K pracovnímu je to kvalita odvedené práce a pracovníka a sportovní výkon je vynikající úroveň, výkon a musí se motivovat tím, že má v sobě tu výkonnost a je za to zaplacený
K pracovnímu je to chuť uspět, seberealizace, konkurence, závazky a tlak trenérů. Pro sportovní výkon je to opět motivovanost vyhrát, chuť úspěchu, zážitky krásných pocitů spojené nejen s vítězstvím, ale i s celkovým bytím součástí klubu jako takového, částečnými úspěchy během zápasu a sezony, konkurence, zviditelněním se a boj o budoucí kontrakty	Já si myslím, že by to nemělo být ohraničené pracovním nebo sportovním výkonem, myslím si, že by to měla být vnitřní motivace u člověka ať už se jedná o pracovní, nebo o sportovní výkon	Finanční ohodnocení a profesní růst, to platí v obou případech
Jsou lidé, kteří to chtějí dělat a jsou vnitřně motivováni, tyto podmnnožiny jsou podobné a tito lidé to chtějí dělat vše správně a jak nejlépe dovedou, takže k oběma vnitřní motivace	Samozřejmě kromě mzdy a prémie, to musí mít ten hráč v sobě a vidina toho kariérního postupu	K pracovnímu výkonu peníze a ke sportovnímu výkonu ambice a peníze. Pro mě finanční ohodnocení je míra výkonu a talentu a individuálního přínosu hráče pro tým. Rozdílnosti v rámci kolekt. Sportu. Ale následné navýšení např. z 10 000 na 20 000 neučiní jeho výkon dvojnásobně vyšším

Příloha č. 39: Rozhovory s manažery – otázka č. 12: Máte pro hráče i jiné druhy odměňování, než finanční? Pokud ano, jaké?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Pochvaly, fanoušci atd.	Jsou zařazeni do systému benefitů našich partnerů, takže možnost koupit auto, pojištění úvěru atd.	Ano, různé klubové benefity, hokejky, výstroj, brusle
Hráči ví, že s úspěchem u nás dostávají materiální dárky a možností prodloužení, nebo získání dalšího kontraktu, nebo možnost ještě navýšení již stávajícího kontraktu, hlavně u mladších hráčů	Tady žádné jiné momentálně nejsou kromě finanční	Ano, materiální plnění jako strava při výjezdech na venkovní utkání, týmové oblečení a hlavně tím, že jsme provinční klub s dobrým diváckým zázemím, tak přízeň fanoušků
Volnem, jeden den volna, když je to možné	Samozřejmě, někteří mají možnost ubytování, potom jsou to možnosti uvolnění do vyšších soutěží i během smlouvy, která jim běží v našem klubu. Hráči, které jsme přivedli během sezóny, jsou rádi, že tady mají možnost si zahrát i play off, to je také motivuje	Materiální, vybavení výstroj, která se dneska považuje za nadstandard, jinak ubytování a strava

Příloha č. 40: Rozhovory s manažery – otázka č. 13: Který druh odměňování považujete za nejdůležitější? (pouze pokud byla odpověď u otázky č. 12 „ano“

Extraliga	Chance liga	2. liga
To záleží na každém individuálně, pro mě to byl vždy ten úspěch	Finanční	Finanční
Motivační finanční odměňování (zápasové prémie, individuální, získání i většího herního prostoru během zápasu)	Reakce okolí, především ve sportovním prostředí, takže veřejnost i fanoušci	Finanční
Myslím, že rozhodující je ten finanční	Možná že to bude znít jako fráze, ale největší odměna pro hráče by měla být jeho osobní spokojenost. Ten hráč si hraje o smlouvu a tím lepší výchozí pozici má, pokud zahraje dobrou sezónu. Všeobecně ale považuji za nejdůležitější mzdu	Vždy finance

Příloha č. 41: Rozhovory s manažery – otázka č. 14: Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? A proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Proti, protože v ČR je velká závist a neudělalo by to dobrotu	Já jsem pro, i z toho důvodu, že by to zvětšilo tlak na ty hráče. Když veřejnost ví, jako má smlouvu, tak by to zvětšilo zodpovědnost za jeho výkony	Jsem pro, aby se v našem státě konečně ukázalo, jak jsou hráči přeplácani, myslím si, že to ten sport hodně ničí
jsem proti, protože fanoušci by vytvořili na hráče nepřiměřený tlak, který ze zkušenosti například z Žiliny, který ty hráče v podstatě odrovnal	Já jsem pro, nevím, jestli naše společnost je na to připravená, je to hodně diskutované téma, věčný problém, záleží na každém, ale já jsem člověk, že když si udělám někde smlouvu, tak nejsem takový, že bych zjišťoval, kdo kolik má a že jsem si měl říct o víc atd. Já bych se zveřejněním problém osobně neměl, ale obecně u nás jsou lidé, kteří jsou na tohle hákliví a zneužívají vědomosti	Nejsem proti, protože mohu každému hráči zdůvodnit proč má kterýkoliv hráč takovou odměnu jakou má a vysvětlit mu, že kdybychom neměli v týmu hráče s vyšší odměnou, tak by hráči s nižší odměnou nemohli efektivně růst a v budoucnu dosáhnout zvýšené odměny, to za prvé. Za druhé, hráči s vyšší odměnou jsou zároveň tahákem pro fanoušky, kterých přichází do hlediště více a tím se vlastně zaplatí
Jsem určitě pro, aby se ale zveřejňovaly odměny ve všech sférách, ale jsem proti, kdyby to měli zveřejňovat jen sportovci, ti by pak byli totiž znevýhodněni. Nejsme Amerika a Kanada, kde je větší úcta k lidem, kteří vydělávají více peněz a naše společnost je nastavena více na závisti, takže na to není připravena.	Jsem proti, myslím si, že současný systém pro to pořád není připravený	Jsem pro v rovném prostředí, tzn. stejné možnosti, stejné příspěvky z dotací města, kraje, státu a jediný rozdíl je schopnost získat sponzora, ale nelze srovnávat Nový Jičín s Havířovem apod. Jsem pro otevřenost v rovném prostředí (např. v Americe v NHL je rovné prostředí, platové stropy atd.) Spravedlnost není nikdy, ale určitá rovnost podmínek je nastavená, jsem stoupenec tržního prostředí, ne dotačního, sociálního apod.

Příloha č. 42: Rozhovory s manažery – otázka č. 15: Jak je nastaven systém odměňování ve vašem klubu?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Řekl bych, že poměrně přesně je to odpovídající výkonnosti, snažíme se držet ty platy v nějaké rozumné míře, takže nepřepřácet hráče. Základní odměna, prémie za získané týmové body, prémie za individuální body	Základní odměna, prémie a cílové bonusy + benefity od partnerů	Podle výkonu, je to individuální, prémie na kabinu a trenér to rozdělí individuálně
Přibližně základní měsíční odměna (60 % z celkového balíku na daného hráče), dalších 25 % je play off a zhruba 15 % zůstává na prémiech na zápasy	Výplata + motivační prémie za vyhraný zápas	Na základě mého jednání s jednotlivými hráči, která vedu tak, abych se dostal na určený týmový platový strop
Základní plat a pak jsou individuální hodnocení za individuální statistiky a prémie za umístění týmu v soutěži	Mzda a prémie za týmový bod v utkání	Startovné za zápas, odměna za vítězství a individuální bonusy + cílová prémie a řeší se to s každým hráčem zvlášť

Příloha č. 43: Rozhovory s manažery – otázka č. 16: Myslíte si, že současný systém odměňování podporuje u hráčů chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny vaším klubem? Pokud ne, proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	To nesouvisí přímo s odměňováním. Já si myslím že ne, bez ohledu na to, jakou má odměnu by měl hráč chtít uspět	Ano
Ano, jednoznačně	Je jiná doba, kdysi to bylo jiné, teď naši mladší hráči řeší množství a další sezony, namísto aby byli rádi že nějakou vůbec mají. Takže u mladších ne, u starších ano	Myslím, že ano
Určitě bych dával prémie za vyhrané zápasy, ale to záleží na finančních možnostech klubu	Myslím si, že ano, protože my máme dlouhodobě cíl postoupení do play off a ti hráči jsou motivováni odměnou, když se klub umístí na dané pozici. Klub má cíl play off a aby měli hráči co nejvyšší odměny, tak potřebují být také v play off, takže se naše cíle ztotožňují	Odměna není stimul k lepšímu výkonu, je na úrovni našeho klubu k tomu, aby ten člověk ten sport hrál, nebo provozoval. My tomu hráči refundujeme čas, který netráví v práci, nebo s rodinou. Ten sport se mu stává placeným koníčkem v podstatě, a to dobře placeným

Příloha č. 44: Rozhovory s manažery – otázka č. 17: Myslíte si, že odměňování ve vašem klubu motivuje anebo zvětšuje míru loajality hráčů k vašemu klubu?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	Ano myslím si, že je to motivuje	Ano
Ano, ale to není jen díky odměňování, to znamená i zázemí, realizační tým, zaměstnanecké benefity atd.	Myslím si, že tady spíše jako motivaci dostávají herní příležitost než finanční zabezpečení	Ano
Tak já si myslím že ano, tady se ty peníze vyplácely vždy včas a každý si bojuje o svoji smlouvu na příští sezonu/y	Každá odměna motivuje, každý člověk by chtěl být ohodnocen více, je jedno jestli hraješ ve spartě, nebo v havířově, v kometě atd. většina lidí by chtěla více. Loajalita není o odměně, buď ten člověk je loajální i když dostává odměnu nebo ne, kde nic nefunguje tam se nemůže čekat ani loajalita	Množství peněz neodráží loajalitu, je to výchova, vzdělání, sebeúcta, sebekázeň a tady tyhle věci. Někdo bude hrát za milion korun a někdo se zadarmo roztrhá pro klub. Míru loajality u nás nelze měnit penězi

Příloha č. 45: Rozhovory s manažery – otázka č. 18: Kolik vám je let?

Extraliga	Chance liga	2. liga
52 let	56 let	53 let
48 let	51 let	55 let
61 let	47 let	53 let

Příloha č. 46: Rozhovory s manažery – otázka č. 19: Jaké máte vzdělání?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Středoškolské s maturitou + trenérská "A" licence	Nedokončené vysokoškolské + trenérská "B" licence	Vysokoškolské magisterské, bez trenérské licence
Střední s maturitou + trenérská "C" licence	Středoškolské průmyslová škola + trenérská "A" licence	Vysokoškolské magisterské + trenérská "C" licence
Střední odborné + trenérská "A" licence	Středoškolské + trenérská "A" licence	Vysokoškolské magisterské + trenérská "C" licence

Příloha č. 47: Rozhovory s trenéry – otázka č. 1: Hrál jste dříve profesionálně hokej? Ano – Ne

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	Ano, ale spíše poloprofesionálně	Ano
Ano	Ano	Ano
Ano	Ne	Ano
Ano	Ano	Ne
	Ano	

Příloha č. 48: Rozhovory s trenéry – otázka č. 2: Jak dlouho jste hrál hokej? (pouze pokud je v otázce č.2 odpověď ano)

Extraliga	Chance liga	2. liga
20 let	22 let	25 let
36 let	32 let	29 let
20 let	26 let	27 let
30 let	35 let	

Příloha č. 49: Rozhovory s trenéry – otázka č. 3: Jak dlouho působíte v profesi trenéra?

Extraliga	Chance liga	2. liga
25 let	15 let	15 let
20 let	20 let	21 let
21 let	20 let	19 let
6 let	27 let	10 let
	30 let	

Příloha č. 50: Rozhovory s trenéry – otázka č. 4: Co vás napadne jako první, když se řekne „Odměňování“?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Základní platy	Peníze	Radost, pochvala, finanční ohodnocení
Peníze	Peníze	Odměna za vykonanou práci
Peníze	Peníze	Vedlejší motivace
Něco, co jsem si zasloužil	Motivace	Peníze
	Peníze	

Příloha č. 51: Rozhovory s trenéry – otázka č. 5: Kdo, nebo co je podle vás „*Profesionální sportovec*“?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Každý, kdo je za to placený a má to jako zaměstnání	Podle mě ten, který za vykonanou sportovní činnost pobírá adekvátní mzdu	Člověk, který se 100 % věnuje svému sportu
Ten, kdo má smlouvu a žije se sportem	Člověk, který se danému sportu věnuje naplno a je za to něčím odměněn	Sportovec, který se dokáže zodpovědně připravit na svou profesi, je zodpovědný nejen na tréninku, ale i při utkání. Nejde ale jenom o sportovní výkon, ale i jeho chování a vystupování ke spoluhráčům, na veřejnosti a také v soukromí
Ten, který se tím sportem žije, zajišťuje sám sebe i rodinu, nejen v přítomné chvíli, ale i do budoucna kdy skončí svou kariéru	Člověk, který se žije sportem	To je člověk, který se podle svého nejlepšího vědomí a svědomí připravuje na podání nejlepšího výkonu
Ten, kdo tomu věnuje maximální úsilí a snaží se zlepšovat každým dnem	Člověk, který o sobě něco ví a umí na sobě pracovat	Ten, koho daný sport žije
	Profesionální sportovec je samozřejmě skoro každý, kdo se žije tím sportem, ale to chování sportovců je i o životosprávě, ale profesionální sportovec je pro mě člověk na nejvyšší úrovni	

Příloha č. 52: Rozhovory s trenéry – otázka č. 6: Obecně se říká, že hokejisti jsou často přepláceni a své částky si nezaslouží. Myslíte si, že jsou odměňováni „férově“ a že si plně zaslouží své finanční odměny?

Extraliga	Chance liga	2. liga
<p>Jak kteří, je to individuální. Průměrní hráči jsou přepláceni a špičkoví mají takové peníze, které mají mít</p>	<p>Jak kdy a jak kdo, je to individuální</p>	<p>Není to vždy férové, někteří hráči by si zasloužili lépe ohodnotit a naopak</p>
<p>Ano jsou odměňováni férově, je to těžká práce jako každá jiná</p>	<p>Tak já si myslím, že se to srovnává s obecnou populací, a to není správně, jinak si myslím, že když hokejista ten výkon má a je pro klub přínos, tak co je v možnostech klubu, to tomu klub dá. Nemyslím si, že jsou ti sportovci přepláceni, ale ti kluci celý život nic nedělali, nic neumí, nic nejsou a když skončí s kariérou tak musí mít vyděláno na tolik aby „dožili“. Ti, co skončí s kariérou najednou zjistí, že realita je tvrdá a bohužel je to jen dočasné to „přeplácení“. Hráč jde samozřejmě platově výše pokud to jde, u nás je to bohužel nastavené všelijak a někteří mají vyšší a někteří nižší platy a ten pád je pak pro někoho větší a pro někoho menší. Dneska se dají vydělat peníze i v jiných profesích, (bankéř, manažer) tam jsou také velké peníze a třeba i větší a neví se o tom, mluví se jen o sportovcích, takže sportovec svým způsobem strádá a ten trh je s nimi bohužel malý tak ten majitel ty peníze tomu hráči dá i když je tam to riziko toho, že ten hráč tam ten výkon nebude mít, v Americe je to běžné.</p>	<p>Na tuto otázku nelze jednoznačně odpovědět. Tak jako v každé profesi, ne vždy jsou lidé finančně ohodnoceni za svou práci a někteří jsou naopak finančně nadhodnoceni. I ve sportu platí toto pravidlo, každý sport ale navíc oproti jiným zaměstnáním kromě velké dřiny, vyžaduje i hodně času, který musí sportovec věnovat své profesi a nemůže se věnovat svým dalším koníčkům, mnohdy svůj sport provozuje na úkor rodiny, přátel a osobního volna. Podle tohoto úhlu pohledu jsou odměny mnohdy nedostačující. Taky vzhledem k tomu, že sportovní kariéra bývá většinou krátká, věnujete se sportu intenzivně místo dalšího vzdělávání a po skončení sportovní kariéry začínáte, jak se říká, od nuly. Práce se hledá těžko, nemáte praxi, zkušenosti, a navíc pracujete v profesích, které jsou pro vás neznámé. Problémem bývají také zdravotní potíže, zranění, která postihují sportovce více než „běžné“ pracující</p>

<p>No tak tohle je, ne že individuální, ale protože to odměňování není standardní a každý klub je jiný, některý bohatý, některý ne, jsou případy takové a takové, takže za stejný výkon jde dát i menší odměna a naopak</p>	<p>Jsou hráči, kteří to hrají na nejvyšší úrovni za 5000 a jiní hrají za 400 000. Takže jsou hráči, kteří si to zaslouží, a naopak i ti, kteří tato odměňování nezaslouží. Toto rozpětí je velice široké. V PV jsou hráči, kteří mají nad 100 000 a mužstvo je zdegenerované. Na prvním místě by měl být sportovní výkon a ne výsledek, ale v dnešní době to je bohužel ten výsledek.</p>	<p>Vzhledem k jejich ve společnosti menší důležitosti krom zábavy pro lidi ve srovnání s profesemi jako doktoři atd. tak si myslím, že přeplácení jsou, na druhou stranu je dráha sportovce a hokejisty náročná a není dlouhá. Musí se během své kariéry zabezpečit, protože po ní začínají od nuly a potřebují zase nějaký odrazový můstek a mít třeba nějaké úspory na to, aby nebyl ten pád moc velký. Samozřejmě že existují chytří sportovci, kteří se tím zabývají i během své kariéry, ti to mají po ní pak snadnější</p>
<p>Někteří hráči si své odměny zaslouží, někteří jsou přepláceni ale konkurence v ČR je slabá, takže proto ten trh je takový, jaký je, a to přeplácení tam je, mladí hráči na to ještě nemají</p>	<p>Zastávám názor, že každý dostává tolik, kolik si víceméně smluví s klubem</p>	<p>Ano</p>
	<p>Já si myslím, že ano</p>	

Příloha č. 53: Rozhovory s trenéry – otázka č. 7: Přeci jen je ten momentální trh s hráči nějak finančně nastavený a hráč extraligy má několikanásobně vyšší plat než třeba dělník v továrně, nebo i liniový manažer. Kdo, nebo co podle vás nastavil/o ceny na hokejovém trhu tak vysoko?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Sestupová soutěž	Pravděpodobně manažeři klubu, nebo činovníci, kteří jsou schopni hráčům ty peníze dát	Kluby samotné
Já si myslím, že je to vývojem malé konkurence, je tady málo dobrých hráčů, takže ti průměrní hráči se dostali na vyšší platy a ti dobří odchází do zahraničí	Já si myslím že agenti a nedostatek kvalitních hráčů	Tato praxe, že sportovci měli vyšší platy než dělníci a pracovníci v technických profesích, bylo už před sametovou revolucí. Po revoluci se platy vyšplhaly ale hodně vysoko tím, že do sportu začalo přicházet více peněz hlavně přes sponzory. Manažeři klubů se začali předhánět v přeplácení hráčů, aby získali pro svůj klub ty nejlepší, tím se platy navyšovaly neúměrně vysoko
Tak to je otázka té organizace soutěží, tzn. množství týmu soutěží, postupu a sestupu, větší počet týmů znamená větší počet hráčů, což může znamenat a znamená to, že hráči jsou odměňováni lépe, protože to množství, které je potřeba na velký počet týmů v soutěží znamená větší množství odměňování	Trh samotný. Hráčský trh šponují týmy. Spousta klubů má ekonomické problémy, je čím dál méně peněz, ale zbláznily to ty bohaté týmy, které nastavují neskutečné ceny a ostatním klubům nezbyvá než se přizpůsobit. Samozřejmě to jde ruku v ruce i s agenty, kterým jde především o výdělek	Byznys, obchod nastavil z důvodu toho, že se různí bohatí lidé chtěli zviditelnit formou zapojení do sportu (sponzoring, marketing)
Ten trh nastavili majitelé klubů a manažeři	Určitě popularita sportu, na který chodí každý týden 10 000 a více diváků a manažeři, kteří o těch odměnách rozhodují	Manažeři klubů včetně majitelů
	Tak podle mě je to nedostatek kvalitních hráčů	

Příloha č. 54: Rozhovory s trenéry – otázka č. 8: Klub a manažeři odměňují své hráče převážně finančně, existují však i jiné druhy odměňování, kterými může disponovat i trenér (např. pochvala za výkon, článek v novinách, možný kariérní posun), odměňujete tedy i vy vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením? (Pokud „ne“, proč?)

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	Ano	Ano
já si myslím, že já moc nechválím, ale ta odměna pro ty hráče je taková, když jim připravíme servis v tréninku a v zápase, tak mu to usnadní práci	Ano	Ano, finance jsou vedlejším zdrojem motivace ale je důležitější vnitřní motivace a formou odměňování mě jako trenéra je ta, že by měl umět své hráče správným přístupem namotivovat, vtáhnout je do výher a aby ten hráč byl sám se sebou spokojený a motivovaný
Ano	Ano	Ano
Ano, samozřejmě, musí si to zasloužit, ale já se tomu nebráním, mi jako hráči se to líbilo a já to taky rád udělám, jak osobně, tak ve článku nebo veřejně	Ano	Ano
	Ano	

Příloha č. 55: Rozhovory s trenéry – otázka č. 9: Jakým způsobem odměňujete vaše hráče? (pouze pokud byla odpověď „ano“ na otázku č. 8)

Extraliga	Chance liga	2. liga
Okamžité pochvaly, trenér musí reagovat okamžitě, pochválit i vynadat	Ty uvedené příklady, ale nejvíce pochvala za dobře provedené herní situace, góly atd.	Například vyhlášení nejlepšího hráče utkání, pochvala v hodnocení utkání atd.
Přípravou tréninku, videa a veškerých informací a pomoc se mu zlepšovat	Tak určitě, každý z hráčů dostává svou roli v týmu a v průběhu sezony se může posunout dopředu i dozadu. Kariérní posun je tudíž mým odměňováním	Samozřejmě, pokud hráč podá v zápase maximální výkon, nemám problém ho pochválit při hodnocení utkání před celým mužstvem, případně vedením, ale i vyzdvihnout jeho výkon v novinách. Toto je v mém případě běžná praxe. Pokud jde o opravdu kvalitního hráče, doporučím ho trenérům z vyšší soutěže a můžu mu tak zajistit i kariérní postup
Ano, ta pochvala je akční prvotní, každý je takhle nastavený od narození pro pochvalu, to je to prvotní, co dělám. Další je kariérní postup, nebo ten status určitého postavení v tom týmu a součástí odměny může být i to pokračování na určité úrovni ať už v managementu, nebo v tom týmu jako trenér, což může být součástí té spolupráce a té odměny	Pokud nějaký hráč hraje lépe, tak je odměňuji větším ice timem, pochvala slovem je jako samozřejmost. Měly by se tam nacházet i vnitřní faktory, posunovat se i do speciálních lajn jako na přesilovku nebo na oslabení	Pochvaly, články v novinách... ale hlavně pochvaly, je to strašně důležitá věc, je to jeden z hlavních pilířů mé práce a mého trénování
Určitě je nehladím, neříkám že jim to sluší atd., ale snažím se najít kompromis, tu správnou mez a ty hráče pochválit za správnou věc a pochválím je za dobrý zápas atd. Přemíra chvály taky není moc dobrá a já jsem opatrnější vůči mým hráčům, aby neusnuli na vavřínech. Nejde to za každého stavu a s každým, ale pochválím je i když se daří nebo třeba ne	Tak já je třeba pochvaluji v novinách, před celým mužstvem, i tohle pomáhá. Nějakou svačinkou do kabiny a „poděkováním“ aby viděli že i já jako trenér uznávám tu jejich tvrdou práci.	Pouze slovní pochvaly, nebo zmínka v článku na webu
	Tak já je odměňuji pochvalou a posunem v kariéře a ovlivňuji i prémie za vyhraný zápas (částka na zápas a já rozdělují mezi hráče)	

Příloha č. 56: Rozhovory s trenéry – otázka č. 10: Který druh odměňování včetně finančního odměňování, považujete za nejdůležitější? (pouze pokud byla odpověď u otázky č. 8 „ano“)

Extraliga	Chance liga	2. liga
Finanční odměňování	Vnější motivace jsou peníze a vnitřní jsou pochvaly a tady ty věci které z toho hráče dělají spokojeného se svým výkonem a proč to dělá, posouvá ho to dál v kariéře.	Radost z dobře vykonané práce, sebeuspokojení hráče, potěšení ze hry
Odměna formou důvěry	Já si myslím, že vždy ten kariérní posun	Samozřejmě finanční odměňování je nejdůležitější
Přímá kontaktní odměna, pozitivní komunikace	Nejdůležitější odměna by měla být chtíč hráče vyhrát, vítězství, dílčí úspěch, to je pro mě i za hráče největší odměna	Pocit vnitřní důležitosti, že je v týmu, který má smysl, v klubu, který má smysl, být součástí skupiny lidí, který spolupracuje a na konci je úspěch
Ze 70 %-80 % je to nepeněžní forma a hráči se snaží udělat takhle dobrá rozhodnutí a peněžní částky jdou zákonitě ruku v ruce. Pokud i hráči dělají svoji práci dobře tak jsou za to odměněni	Ohodnocení výkonnosti, bonusy. Záleží i na věku hráčů, ale obecně finanční ohodnocení	Pochvala
	Já si myslím, že to je obyčejná pochvala, ať už individuálně, nebo před celým mužstvem, nebo do novin	

Příloha č. 57: Rozhovory s trenéry – otázka č. 11: Jednáte i vy o smlouvách a odměně pro hráče?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano	Ne	Ne, hlavní slovo má manažer klubu
Ne	Ano, určitě jsem se do nějakých jednání zapojil	Ne, toto je práce manažera klubu. Pokud mám ale pocit, že si hráč za svůj výkon a přístup k tréninku a utkání zaslouží vyšší nebo nižší ohodnocení, mohu to manažerovi doporučit
Ne	Ne	Ano
Ne	Ne	Ne
	Ne	

Příloha č. 58: Rozhovory s trenéry – otázka č. 12: Co si myslíte, že může nejvíce motivovat k pracovnímu výkonu a co ke sportovnímu výkonu?

Extraliga	Chance liga	2. liga
K obojímu finance a k tomu něco dokázat	K pracovnímu výkonu finanční odměna a ke sportovnímu chuť se posouvat dál, vítězit a zdokonalovat se	K pracovnímu výkonu finanční ohodnocení, ke sportovnímu pochvala trenéra, rodičů, fanoušků a radost vycházející z hráče samotného
K pracovnímu to je možnost kariérního postupu, a to spolu souvisí s tím sportovním, pokud se jedná o hokej, takže v podstatě taky	K pracovnímu výkonu kariérní postup a benefity, ve sportovním je to obdobné, z žáků nebo juniorů to dostávat dál, posouvat je	Finanční ohodnocení, jak k pracovnímu výkonu, tak i ke sportovnímu výkonu je pro většinu pracovníků a sportovců největší motivací finanční odměna
Nejvíce může motivovat osobní vnitřní motivace k obojímu	Ze své zkušenosti motivují peníze ty hráče, to je k tomu pracovnímu. Co se týče sportovního, tak tam by měli vidět nějaký úspěch a mají ho chtít za každou cenu	V mém případě je to jedno a totéž, my máme sportovní výkon součástí pracovního výkonu, jsou to finanční odměny jako stimul. Jinak je to vize klubu, manažera i trenéra toho, že třeba letos chceme něco ukázat
K pracovnímu výkonu by měla hnát touha vítězit a neustále zlepšovat a ke sportovním by hráč neměl být nastavený tak, že přijde jen do práce a čekat že mu přijde výplata na konci měsíce a měl by být motivovaný i k té osobní práci jako tréninku atd. protože jak se říká bez práce nejsou koláče, takže vnitřní motivace	K pracovnímu to budou spíše finance, ale k tomu sportovnímu se snažím hráčům říkat, že to není práce, když je to pro ně práce tak je to špatně. Oni to totiž pak berou, jakože si „odpíchnou“ a jdou domů, je to musí pohltnout, musí mít tu vnitřní motivaci, aby ten čas, který tady tráví, aby to byl i jejich koníček, že aby byli úspěšní, tak je třeba se tomu věnovat 100 %. Chtěl jsem vždy aby to měli jako zábavu, ale odtud podut, pískne se a trénuje se.	Ke sportovnímu dosažení daného cíle a k pracovnímu určitě peníze
	Tak pracovní výkon je to kariérní posun a u sportovního schopnost člověka, mít před sebou vidinu budoucnosti, a i lepší vidinu finančního ohodnocení	

Příloha č. 59: Rozhovory s trenéry – otázka č. 13: Jste pro nebo proti zveřejňování odměny? A proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Pro, zcela jednoznačně, nevidím v tom nějaký problém	Nejsem pro, je to čistě soukromá věc a z 99 % lidí nezveřejňuje své odměny, takže jsem proti.	Ne, kvůli české povaze, což znamená především závist
Byl bych pro, kdyby to bylo ve společnosti obecně jako všude, ale pokud je to jen ve sportu, tak jsem proti a zůstal bych u toho takhle, z jednoho důvodu, že by to znamenalo veřejnost agresivitou u sportovců, pokud by byl neúspěch	Mě je to úplně jedno, každý má svůj plat svou hodnotu, tak i hokejisti můžou mít vyšší plat, takže jsem pro, proč ne	Zásadně proti. Lidé ještě nemají mentalitu na to, aby snesli v pohodě a v klidu, že má někdo vyšší finanční ohodnocení. Naopak zveřejnění odměny za zápas může být pozitivní motivací
Proti, protože to je jenom díky mentalitě českého národa, hlavní charakterový rys je tady bohužel závist	Proti, protože je to každého osobní věc a někdy to jde do extrému a jsou i lidé, kteří chodí na ty zápasy a pak jsou negativní, podráždění kvůli tomu. Naše společnost v současné době není na takové úrovni, aby to dokázala přijmout. Navíc to zveřejňování, co se stalo letos v extralize, tak bylo od novinářů ustřelené, pokud to nechce zveřejnit majitel klubu, tak je to zbytečné	Nemyslím si, že by to vadilo, nemyslím si, že je to něco špatného, takže kdyby se zveřejnily, tak by to neznamenal něco špatného. Nemám na to úplně nějaký striktní názor
Jsem pro, nějakým způsobem mi to nevadí, aby to bylo zveřejňované a myslím si, že k tomu stejně dojde, někde to už je, v severských zemích atd. hráči jsou sice více pod tlakem, ale společnost se s tím vyrovná a hráči snad taky, věřím v to	Ne, protože je to každého osobní věc, co si domluví	Jsem pro, protože si myslím, že by to měla být veřejná věc
	Ono se to nezveřejňuje, ale já si myslím, že na tom podle mě není nic tajného, takže jsem pro zveřejňování.	

Příloha č. 60: Rozhovory s trenéry – otázka č. 14: Myslíte si, že současný systém odměňování podporuje u hráčů chování a motivaci k dosažení stejných cílů, které jsou nastaveny vaším klubem? Pokud ne, proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano určitě	Nemyslím si, že je to otázka ohledně financí, hráči v našem klubu tady žene spíše motivace posouvat se dál a ne finance. Čili finance v jejich chování a motivaci nehrají takovou roli.	Ano
Já doufám že ano	Ano	Ano, myslím si, že je nastaven dobře
Ano	U nás v klubu, co se týče odměňování, tak jsme na spodní hranici, co se týče alespoň platů, takže u starších hráčů to nemusí být stejné. Prémie tu nebyly žádné, ale letos jsou udělané prémie po vzoru týmu KHL, týmové prémie pro všechny stejné čili menší motivace, ale alespoň nějaká. Mladší hráči by si to naopak měli vyhrát a měli by být nastaveni s filozofií klubu	Já si myslím, že je to individuální věc každého hráče. Úspěch týmu a ta práce je důležitější než individualita. Jsou u nás samozřejmě i jedinci, na které působí finanční odměna víc a na některé méně, ale jsem přesvědčený, že se ztotožňují s filozofií klubu
Asi bych řekl že ano, hráči jsou odměňováni v našem klubu více za jejich projev a výsledky než v ostatních klubech, tady je to nastaveno takovým vzrůstajícím směrem, pokud se hraje dobře vyhrává se tak je odměňován lépe. Pokud se týmu nedaří, tak si zase nevydělá tolik, jako v jiných klubech	Motivace je a byla s tím, že máme nějaké finanční ohodnocení i za výsledky a soupeř byl pro nás někdo kdo nám je „chce vzít“. Je to tedy v nastavení klubu, ale tady si myslím že by to mohlo fungovat	Nevidím těm hráčům do hlav, ale určitě je to nastaveno tak, aby podporoval stejný cíl
	Ano	

Příloha č. 61: Rozhovory s trenéry – otázka č. 15: „*Vidíte sklenici z půlky plnou, z půlky prázdnou anebo jinak*“? Proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Jak kdy, protože záleží na situaci, takže někdy z půlky plnou, někdy z půlky prázdnou	Asi z půlky prázdnou, kdyby tady totiž stála tak řeknu, že ji vidím poloprázdnou, ale nejsem schopen odpovědět proč.	Vyrovnanost týmu, stejné podmínky pro všechny hráče, rozpočet klubu, stejný metr na všechny hráče
Z půlky plnou, protože to je jednodušší, je to pozitivnější pohled na vše a otevírá to naopak více možností	Já jsem nad tím takhle nikdy nepřemýšlel, opravdu nevím, jak odpovědět	Sklenice je poloprázdná
Vždy vidím sklenici z půlky plnou, protože při mé představivosti vidím pouze sklenici z půlky plnou, není za tím nic filozofického. Vnímám více pozitivního.	Z půlky plnou, prostě to tak vidím, v té sklenici je z půlky plná sklenice, jinak je prázdná, ale alespoň v ní něco je	Já ji vidím z poloviny plnou, protože vždy je tam možnost ji doplnit, aby byla plná
Když se na to dívám jako trenér, tak je to tak, že půlka tam chybí, já bych od hráčů chtěl, aby to bylo naplněné celé, samozřejmě to není kapela, aby se furt vyhrávalo, ale chtěl bych to po nich, aby se to naplnilo, i když to bude trvat	Já si myslím, že jsem takový životní optimista, tak ji vidím z půlky plnou, myslím si, že jsem optimisticky založený, protože plné je vždy lepší než prázdné	Z půlky plnou, kvůli pozitivnímu přístupu
	Já myslím, že to vidím z půlky plnou. V hokeji je hodně kritiky a je třeba myslet stále pozitivně. Jsem spíše jako hokejový divák, ale vnímám současný systém a reaguji s jeho vývojem.	

Příloha č. 62: Rozhovory s trenéry – otázka č. 16: Myslíte si, že hráči na vaší úrovni by měli být natolik vyspělí, že nepotřebují podporu navíc z řad trenérů, nebo manažerů? Proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Hráč na jakékoliv úrovni potřebuje vždy nějakou podporu navíc	Nejsou, já je jednoznačně podporuji, pokud ten hráč chce a nejde mu to, tak je třeba ho podpořit. Trenéra to taky nebaví člověka pořád skoro až „nutit“.	Ne, stále se mají co učit. Mladý věk většiny hráčů a jejich rozvoj je nejdůležitější
Ne, určitě potřebují, protože každý hráč se vlastně pořád zlepšuje a pořád tam je nějaká podpora a potřebují to neustále v jakémkoliv věku	Vždy je nějaký řád, ale je potřeba aby byl někdo, kdo by to řídil a v hokeji to jsou trenéři a manažeři, bez těchto prvků by to nefungovalo, (hráči bez trenérů a trenéři bez hráčů)	Ne, i vyspělí hráči potřebují podporu a radu trenéra nebo manažera, vždy se dá naučit ještě něco nového. Pokud si to hráč umí dobře vyhodnotit, vezme si z toho to, co je pro něj důležité, tak je to pro něj jediné dobře. Podle toho, jak hráč přijímá rady a doporučení druhých se pozná i jeho charakter a profesionalita
Ne, protože celkově psychika člověka ve výkonových situacích je složitá, křehká a podpora navíc z řad trenérů a manažerů je důležitá pro každého a takových odolných jedinců je hodně málo, najdeme jich jen pár na světě	Ne, to si nemyslím, bez toho to nejde. Hráči to potřebují neustále, především v době, kdy se nedaří. My jako trenéři musíme vědět kdy povolit a kdy přitáhnout, je třeba to řešit i v individuálních pohovorech. Je důležité, aby ten manažer a trenér měli stejné názory a stejné postoje, někde to tak nefunguje, a proto i ten tým má horší výkonnost, jsou tam jedinci a není to tým	Myslím si, že ti hráči by měli být dospělí ano, měli by být natolik dospělí, aby nepotřebovali podporovat motivačně, ale i ve 2. lize, kde trénují je nutné je podpořit, není to jen po sportovní stránce, ale i po mentální
Já si myslím že bez podpory od trenéra to prostě nejde. Pokud člověk nemá tu podporu tak se může snažit, jak chce, ale nepůjde to ať je to na jakékoliv úrovni, ale jinak je to špatné, pokud není podpora. Když se nedaří a když se daří tak to udržet na nějaké rovině	Určitě na to nejsou vyspělí, aby nepotřebovali další externí podporu. V globálu jsou to starší hráči, kteří jsou sice vyspělí, ale ze skladby týmu a celkově na to ti hráči nejsou připraveni a nejsou vyspělí.	Přál bych si to a myslím si že ano, měli by být, protože by měli uspokojovat své cíle, neměli by být podporováni navíc
	Ne, protože pedagogický proces učení je nekonečný, v každém věku člověk poznává něco nového a je třeba nějakého vedení i zkušeností z řad trenérů i manažerů	

Příloha č. 63: Rozhovory s trenéry – otázka č. 17: Odměňujete vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením i když se týmu jako celku nedaří **během zápasu**? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ne, když se nedaří, tak si to nezaslouží	Určitě ano, snažíme se formou nějaké pozitivní motivace a spíše se zaměřujeme na situace které byly dobře řešeny, ve špatných se nemá cenu hrabat, takže když se nedaří během zápasu tak se snažíme odrazit od těch dobrých.	Ano, pochvala, finanční ohodnocení, dlouhodobý cíl týmu
Během zápasu ne, spíše dobré rady nebo max. povzbuzení	Cukr a bič, to znamená někdy pochvalou, někdy pokáráním	Ano, pokud se mužstvu nedaří, nejde o to je neustále kritizovat a kárat, ale spíše povzbudit, věřit jim, aby si začali věřit i oni sami, že na to mají, aby hráli lépe
Ano, právě tam je ještě více důležitější odměňovat v tom povzbuzení maličkostí atd. tady je to nejdůležitější si myslím. Není třeba odměňovat výrazně, spíše to chytit ve správný čas anebo když se nedaří	Ano je třeba je odměnit, především když se v zápase nedaří, aby se to mohlo otočit. Z hlediska motivace je to pochvala, někdy je třeba to udělat i schválně od trenéra, ale to jsou psychologické otázky pro trenéra	Ano odměňuju, třeba včera se mi to vrátilo tím, že jsme otočili zápas. Odměňuji jednoznačně podporou, protože v těžkých chvílích potřebují ti hráči podpořit, takže pochvala třeba. Jsem si vědom toho, že jsem tam já pro hráče, ne oni pro mě
Během zápasu je neodměňuju, ale když vidím že kluci tomu dali maximum a nedařilo se, tak se jim snažím pomoci, dát jim víc volna a reaguji na změny atd. I když je sezóna dlouhá tak na to reagujeme a snažíme se ušetřit síly abychom byli připraveni do dalších zápasů	Určitě ano, když vidím hráče, který se snaží, a ještě k tomu hraje dobře, tak je pochválím, to samé platí i u brankáře. Naopak ty druhé pokárám	Ano, opět pozitivním přístupem směrem k hráčům
	Ano, maximálně slovní pochvalou, když se něco podaří na ledě atd.	

Příloha č. 64: Rozhovory s trenéry – otázka č. 18: Odměňujete vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením i když se týmu jako celku nedaří **během sezóny**? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)

Extraliga	Chance liga	2. liga
Jo, někdy přijdou situace, kdy je lepší je dostat i pod tlak a v tomto případě se zaměřit na kladné stránky, i když se nedaří delší dobu	Taky, odkazuji na stejnou odpověď viz 17.	Ano, motivace do tréninku, utkání, sezony
Ano, snažíme se o to, aby se hráči cítili dobře i když se nedaří, tak u nás mají podporu ať už s radou, nebo s povzbuzením	Určitě je lepší je psychicky dostat nahoru a když se dlouho daří tak je třeba je trochu „zkrotit“ aby vše šlapalo, naopak když se nedaří a hráči jsou psychicky na dně, tak není dobré po nich šlapat.	Pokud se hráčům nedaří během celé sezóny, je nutné provést v mužstvu nějaké změny. Ať už hráčské, tak i herní, nebo systémové
To je úplně stejné, v hokeji při tom počtu zápasu je náročné se připravovat na 52 zápasů nebo na více zápasů, je to náročné a na každý zápas se člověk připravuje že je to ten daný vrchol a pokud jsou ty vrcholy 3 za týden tak tak to odměňování je na místě, protože je to nejen fyzicky ale i psychicky náročné	Někdy je to nutné, jak jsem již zmínil, povolit přitáhnout. Ta sinusoida výkonů je někdy až extrémní a je potřeba si s tím poradit a jak jsem již zmínil, tak ty pochvaly, pohovory, video rozbor atd.	Ano, neustále, prvním důvodem to, že tým si to zaslouží, protože podávají dobré výkony celou sezónu. Pochvalami, podporou k nabádání sebevědomí a „injekcí“ je dobrý trénink, takže i dobrá připravenost
Když vidím, že kluci tomu dali maximum a nedařilo se, tak se jim snažím pomoci, dát jim víc volna a reaguji na změny atd., jsme špičkový klub v rámci extraligy a chceme vyhrávat co nejvíc utkání a myslím si, že ostatní týmy jsou na tom obdobně a uloupit jakýkoliv bod je dobré, sezóna je dlouhá a náročná a tady jsou vždy ty nejvyšší cíle	Tady je to složitější, jedná se spíše o kritiku, ale snažím se o pozitivní kritiku toho, co se dělá špatně. Chválit za to, když se nedaří je těžké a mnohdy nesmysl, a naopak to taky není jednoduché, takže najít nějakou tu střední cestu je nejideálnější stav	Ano, pozitivním přístupem
	Ano, zase se snažím pochvalou. Skupina, která funguje, tak ty je nutné pochválit a další, aby na ně navázali, jinak to ani snad nejde si myslím	

Příloha č. 65: Rozhovory s trenéry – otázka č. 19: Pokud se týmu jako celku obecně nedaří, jakým způsobem se snažíte motivovat vaše hráče, tj. hráče, kteří hrají pod vaším vedením?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Hlavně zachovat klid, ti hráči chtějí sami vyhrávat	Změnou taktiky, tréninku, jinou formou tréninku, změna v sestavě, pohovory atd.	Povzbuzování do další práce
Jedině prací, tréninkem, protože když se tomu týmu nedaří, tak neexistuje žádný recept, jak se k tomu dostat, žádné řeči atd. nevedou k ničemu, jediné vydřít si další vítězství	Aby se z toho dostali, tak záleží, jak dlouho to trvá, jestli krátce, nebo dlouho, nemá cenu křičet a nadávat ale dostat je z toho tím „pohlazením“, nějaké video atd. něco změnit tou pozitivní cestou	Snažím se s hráči komunikovat, rozebírat utkání, video záznam z utkání, upozornit na chyby, najít i klady ve hře a společně hledat způsob, jak hrát lépe
Povzbuzovat a připomínat jim to, že se dá vždy převrátit z negativní části sezóny na tu pozitivní, ať zapomínají na nějaké chyby a rozhodnutí, ale ať se dívají na ty pozitivní věci, na to, co se jim povedlo, co umí hrát v té své nejlepší formě	Jak jsem již zmínil, video rozbor, pohovory, speciální tréninky, je dobré dát i najevo nespokojenost, když je oprávněná	Nabádám je k tomu, že v době horšího období, tým, který to chce otočit, musí držet pospolu, ne jednotlivci, ale začít spolupracovat jako jeden celek, jako jeden tým
Pro mě ta motivace je dostat do roviny to že to hrozně chtějí a přejí si to, nejsou spokojeni s tím, že se nevyhrálo a mají další zápas větší hlad po výhře, pracovat poctivě, a to je klíč k úspěchu	Určitě se je snažit přesvědčit o tom, že mají daleko navíc, ať formou klipů videa atd. že v tom zápase předvedli dobré a pozitivní věci, uvolněnou náladou, aby to nespadlo do nějaké deprese. Vytahovat jejich silné stránky od čeho by se měli odrazit, uvědomit si, v čem je ten tým silný, jakou máme identitu, na tom stavět a od toho se odrazit.	Opět pozitivním přístupem
	Chce to nějakou změnu, pokud to není samozřejmě trenérem, tak je třeba zapřemýšlet nad koncepcí tréninku a pak jde hráče „motivovat“ dvoufázovými tréninky atd. A možné je stmelit se jako tým nějakou společnou akcí atd.	

Příloha č. 66: Rozhovory s trenéry – otázka č. 20: Pokud se hráči jako individuální osobě nedaří **během zápasu**, motivujete tohoto hráče? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)

Extraliga	Chance liga	2. liga
Na každého platí něco jiného, takže někdy ano, někdy ne	Ale ano, tam jde o to, aby to nevzdával nebalil, samozřejmě když je toho hodně tak dojde k napomenutí, zvýšení hlasu ale spíše se to snažíme přetáhnout do nějakého pozitivu a navodit to tak, aby z toho nebyl zničený a aby ho to nesemlelo a nedělal pak ještě větší chyby	Ano, povzbuzování, hecování, pochvala za drobnosti
Jsou tam dvě možnosti, buď nasazovat víc a druhá možnost toho hráče do hry nedávat a odstavit ho, záleží na citu během toho zápasu	Když cítím, že ten hráč tomu dává všechno, snaží se plnit vše a ten má třeba na daleko víc, tak se ho snažím uklidnit, aby hráli jednoduchý hokej atd. pozitivní povzbuzení. Pokud je situace jiná a hráč je znechucený, nejde mu to a on třeba i nechce, tak ho vystřídám a následně se s ním pobavím i během zápasu, dám mu nějaké malé impulsy.	S hráčem si promluvím osobně, podpořím ho, vyzdvihnu jeho herní schopnosti
Samozřejmě, člověk stejně jako samotný hráč i trenér chce ať každý vydá své maximum a pokud se nedaří, tak tam je jednoznačně pozitivní motivace k tomu, aby daný jedinec ten svůj výkon podal	Ano určitě, každý hráč je jiný z hlediska věku, zkušeností, dovedností i hráčské kvality a musí se to dělat podle situace. Pokud vím, že ten hráč je rozdílový a může zápas rozhodnout, tak si ho vezmu stranou, promluvím s ním. Pokud je to hráč, který je mladý, je ve výkonu povolený nebo mu nedává vše, tak to musí pocítit, to samozřejmě platí i o starších hráčích ale je nutné rozlišit opravdu jedince o koho se jedná	Jednoznačně podporuji, proto aby viděl že má důvěru týmu a trenéra a aby ten hráč měl jasný pohled na věc proč byl do toho týmu vložen a proč je jeho součástí. Takže zase motivační pochvaly povzbuzení
Jsou určité formy, jak na kterého hráče reagovat, někdo ho potřebuje, aby ho trenér nechal tak, někdo potřebuje více zatlačit, někdo zase vlídné slovo. Každý trenér by měl své hráče znát a já se snažím s každým hráčem přistupovat jinak a individuálně	Většinou ano, pokud vidím snahu a že hráč do toho dává vše, jedná se o slovní odměňování. Ne, pokud jeho výkon není v plném nasazení.	Ano, podporuji ho směrem k zápasu, aby to nezabalil, snažím se ho pozitivně naladit a vymáčkout z něj vše co umí
	Ano, někdy to je pohlazením, někdy tvrdším slovem	

Příloha č. 67: Rozhovory s trenéry – otázka č. 21: Pokud se hráči jako individuální osobě nedaří **během sezóny**, motivujete tohoto hráče? (pokud „ano“, jak? Pokud „ne“, proč?)

Extraliga	Chance liga	2. liga
Ano, podle situace, někdo potřebuje vynadat, někdo rozbor u videa, změna lajny, kolegy v obraně atd.	Během sezóny je v podstatě to samé, akorát je na to více času během tréninků a přestávek	Ano, stejně jako předtím, povzbuzování, hecování, pochvala za drobnosti
Ano samozřejmě, je to zase prací anebo je to možnost hostování do jiného klubu nebo nižší soutěže, aby se mu začalo dařit, změna prostředí, ale prvně s ním začít více pracovat	Ano, pokud mu to nejde tak vypadne z určité role /přesilovky až do situace, že nemusí pár zápasů hrát. Záleží i na složení kádru a na marodce	Opět s hráčem rozebírám herní situace, hledáme důvody, proč jdou jeho výkony směrem dolů a snažím se hráče dostat psychicky nahoru
Ano, ať už ind. Pohovory, pozitivní komunikací nebo případně i zjištěním těch důvodů proč to tak je a klidně i rada k tomu vyhledání např. sport. Psychologa nebo osobního kouče. V případě že se nedaří a vnímám, že nenajdeme společnou cestu nebo ten hráč ani neví, jak se z toho dostat, tak je tam taková ta rada, jak toho hráče dostat do psychické osobní pohody z řad profesionálů	Během sezony to řešíme hlavně komunikací, pohovory, motivací atd. Jsou hráči, kteří třeba zažili dobrý i špatný kolektiv, pokud hráč jako individuální osoba nedodrží životosprávu, dělá rozbroje do kabiny tak je třeba ho upozornit. Pokud jde ale o hráče jako individuální osobu, tak je třeba zase posoudit situaci, jaký je to hráč. Jsou hráči, kteří jsou extrémně snaživí a díky tomu jim to nejde. Záleží i na morálních vlastnostech, chování atd.	Zase se snažím to ano, vybral jsem si tým i hráče a je třeba toho hráče dostat na tu úroveň o jaké ho potřebuji dostat. Takže individuální pohovory, motivační, nebo také i videa atd.
Během sezony jsou například reprezentační pauzy, kde se s hráči dá pracovat v rámci tréninku jinak. Jde spíše o to, aby byli hráči udrženi v nějakém napětí nějaké náladě a hodnotící rozhovory by v tomhle ohledu mohly taky pomoci	Ano určitě, každý hráč je potřebný během sezony, takže různé pohovory, rady, změna individuálního tréninku atd.	Ano, k tvrdé práci
	To už je horší, sezóna je dlouhá, tlačí na trenéra i hráče vedení a většinou dochází k výměnám těchto hráčů. Je to bohužel frustrující i pro trenéra i pro hráče, já se snažím, ale je to otázka těch hráčů, jak to na ně následně bude působit. Viz měsíční hostování	

Příloha č. 68: Rozhovory s trenéry – otázka č. 22: Myslíte si, že vaše způsoby odměňování a motivace na hráče působí pozitivně, nebo negativně? Proč?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Snažím se, aby bylo pozitivní, ale hráči to vidí jinak, já si myslím že pozitivně, ale když jsem hrál tak jsem na trenéry vždy nadával	Myslím si, že na základě loňské sezóny, co byla, tak pozitivně, nyní taky, akorát ten efekt není takový jako loni, ale to je dáno tou záměnou trenérů a kvalitou týmu.	Každý hráč je jiný, ale většina reaguje pozitivně
Nedokážu to vůbec posoudit, snažím se o to, aby ti hráči ze sebe vydali maximum, ale netuším a nedokážu to posoudit, jak to na ně působí	To se zjistí až posléze, jestli to bylo to správně. Pokud je hráč profík, tak ta motivace musí vycházet z něj.	Na každého působí jiná motivace, jiná odměna a trenér musí vědět, jaké hráče v mužstvu má, aby věděl, jak s nimi pracovat. Trénuji už mnoho let a myslím si, že odhad na hráče trochu mám a snad na hráče svým přístupem působím pozitivně
Myslím si, že působí pozitivně, protože se snažím o tu pozitivní komunikaci a stále vidět v tom hráči to dobré a dostat z něj to nejlepší, ne nějaká kritika nebo tresty	To musí vědět ti hráči, já se snažím být ke všem spravedlivě. Odměna působí jako finance, peníze. Odměna je ale i více věcí, největší by měla být ta výhra, nějaký posun atd. Já si myslím, že to moje odměňování na mladší hráče působí tak, že se cítí nedocenění, takže spíše negativně, protože zde máme převážně mladší tým	Můj pocit a instinkt mi říká, že pozitivně, protože to cítím z jejich projevu jednak herního a jednak i z pohledu lidského obecně
Já doufám že na ně působím pozitivně, ať už to jsou nějaké negativní věci, tak ve výsledku se ti hráči nad tím přenesou a chtějí i mi dokázat že to bylo neoprávněné a já se naopak snažím a mám sebereflexi, že se dokážu přenést v tom co třeba není fair ať už to je ode mě k hráči, nebo od hráče ke mně	Pozitivně, protože se je snažím motivovat spíše pozitivně a myslím si, že to na ně tak i působí	Pozitivně, nesnažím se hráče srazit, spíše povzbudit a tým mi to pak vrací výkony, hráč je totiž křehká duše
	Já si myslím, že většinou pozitivně. Protože s nimi vedu dialog, tam je důležitá ta komunikace, pokud tam není, je to ještě horší, ale takhle přijmou i kritiku. Mám s tím už dlouholetou zkušenost	

Příloha č. 69: Rozhovory s trenéry – otázka č. 23: Máte s hráči raději přátelský, demokratický vztah anebo spíše direktivní, autokratický, kde jsou jasně vymezeny role trenéra a hráče?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Přátelský, dneska je jiná doba, není komunismus abychom jim něco nařizovali, největší síla je v tom, že chtějí sami	Většinou volím spíše demokratickou, ale je tam nutné mít i autokratickou část, takže volím variantu kombinací obou vztahů. Zatím jsem vyšel se všemi.	Demokratický vztah
Ani jeden ani druhý, tohle jsou takové extrémy. Já se s nimi snažím vycházet slušně ale vycházet na rovinu, neřešit to za zády nebo přes média, řeším problémy narovinu i s hráči i s manažery	Já jsem takový spíš přátelský, aby byli součástí rozhodování, aby si nemysleli že jsou stroje a všechno je jen příkazem, ovšem hlavní slovo má vždy trenér	Spíše demokratický
Demokratický, přátelský, ale s jasně vymezenými mantinely a rolemi, takže kombinace obou	Preferuji kombinaci obou variant. Pokud se jedná o důležité věci, tak jsem direktivní a nekompromisní, jinak se s hráči snažím vyjít demokraticky	Máme nastavená určitá pravidla, která dodržujeme a pokud jsou dodržovány všemi stranami, tak je to přátelský vztah
Já si myslím že to je spíše půl na půl. Já se pohybuju v tom, že není mi lhostejný názor hráčské šatny i hráčů samotných, ale měla by být nějaká pravidla za co jsem zodpovědný já, za co vedení, za co hráči a dodržovat je. I hráči by to měli mít v sobě zakódované ať už s něčím souhlasí nebo ne, ale já jsem nikdy hráči neřekl „ne“ když zaklepal na dveře a potřeboval se mnou mluvit	Je demokratický, ale není to způsobem, že si trenér s každým povídá o všem a tyká si s hráči a kamarádí se s hráči. Jsou určité meze a já osobně s tím nemám problém, pokud bych tomu věřil, bohužel myslím si, že společnost na to není nastavená, a tudíž tomu ani nevěřím	Na začátku mé trenérské kariéry jsem byl spíše trenérem direktivním. Postupem času jsem však pochopil, že je potřeba k hráčů přistupovat jinak a svůj způsob trénování jsem změnil. Samozřejmě je role trenéra jiná, pokud trénujete mládežnická mužstva a jiná, pokud trénujete dospělé. I když je potřeba mít jasně vymezené role hráče a trenéra, kteří by se měli navzájem respektovat, je nutné v případě trénování dospělých i určité demokracie. I hráči by měli mít možnost říct svůj názor a trenér by jej měl, pokud je objektivní a pro hru a mužstvo přínosný, přijmout nebo alespoň si ho vyslechnout. Vždy by mělo jít o to, aby hra mužstva a výsledek byl co nejlepší
	V mužích určitě více demokratický	

Příloha č. 70: Rozhovory s trenéry – otázka č. 24: Kolik vám je let?

Extraliga	Chance liga	2. liga
53 let	41 let	44 let
59 let	60 let	58 let
55 let	38 let	45 let
43 let	58 let	41 let
	66 let	

Příloha č. 71: Rozhovory s trenéry – otázka č. 25: Jaké máte vzdělání?

Extraliga	Chance liga	2. liga
Vysokoškolské magisterské + trenérská "A" licence	Vysokoškolské magisterské + trenérská "A" licence	Středoškolské + trenérská "B" licence
Střední průmyslová škola s maturitou a "A" licence	Středoškolské + trenérská "A" licence	Středoškolské odborné + trenérská "A" licence
Vysokoškolské magisterské + trenérská "A" licence	Vysokoškolské magisterské + trenérská "A" licence	Středoškolské + trenérská "A" licence
Základní vzdělání + trenérská "A" licence	Vysokoškolské magisterské + trenérská "A" licence	Středoškolské s maturitou + trenérská "B" licence
	Vyučení automechanik s maturitou + trenérská "A" licence	